



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL

TEMA

**ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS EN LA COMPANÍA
OTELLO& FABELL**

Tutor:

MSc: PEDRO CORREA MENDOZA

Autor(a)

ESLAO MORANTE KARLA ISABEL

Guayaquil, 2017



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS

TITULO Y SUBTITULO:

“ELABORACION DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS EN LA COMPANIA OTELO & FABELL”

AUTOR/ES:

KARLA ISABEL
ESLAO MORANTE

REVISORES:

Msc. PEDRO CORREA MENDOZA

INSTITUCIÓN:

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE
ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

FACULTAD:

ADMINISTRACIÓN

CARRERA:

INGENIERIA COMERCIAL

FECHA DE PUBLICACIÓN:

N. DE PAGS:

Pág. 122

ÁREAS TEMÁTICAS:

Modelo de Procedimientos

PALABRAS CLAVE

PROCEDIMIENTOS, FORTALECER, MANUAL, CIRCULANTE.

RESUMEN:

La presente investigación tiene como finalidad la “ELABORACION DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS EN LA COMPANIA OTELO & FABELL”, cuyo objetivo buscara implementar procesos que mejoren el buen funcionamiento de las actividades, como también disminuir los riesgos de cartera, poder fortalecer las cuentas por cobrar y concientizar al personal sobre la importancia de su rol dentro de la compañía. Para la investigación se utilizó métodos cuantitativos- cualitativos, que permitieron analizar el entorno principal del departamento, pudiendo identificar las debilidades que tiene y el origen de la misma. Las encuestas realizadas a Ejecutivos de Ventas fueron de tipo cerradas, logrando evidenciar que hay un gran porcentaje de desconocimientos sobre la existencia de un Manual de Procedimientos dentro de la compañía. Por tal motivo, el gran interés de establecer el proyecto, es mejorar la situación del departamento de Crédito y cobranza, y principalmente que la Compañía Oteló & Fabell pueda continuar incrementando su circulante y fortalecer sus estrategias implementadas.

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

NO

CONTACTO CON AUTORES/ES: KARLA ISABEL ESLAO MORANTE C.I. 091921046-8	Teléfono: 0994504908	E-mail: Kslao_18@hotmail.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Mgs. Ing. DARWIN ORDOÑEZ ITURRALDE. DECANO Teléfono: 2596500 EXT. 201 DECANATO E-mail: dordonezy@ulvr.edu.ec MSC. OSCAR MACHADO ÁLVAREZ, DIRECTOR DE LA CARRERA Teléfono: 2596500 EXT. 203 E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec	

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

El estudiante **KARLA ISABEL ESLAO MORANTE**, declara bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente al suscrito 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 el “**ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS EN LA COMPANÍA OTELO& FABELL**”

Autor:



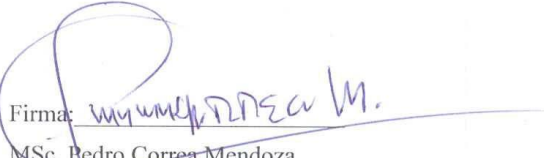
Karla Isabel Eslao Morante
C.I.0919210468

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor(a) del Proyecto de Investigación “**ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS EN LA COMPANÍA OTELO& FABELL**”, 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: “**ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS EN LA COMPANÍA OTELO & FABELL**”, presentado por el estudiante **Karla Isabel Eslao Morante** como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de **Ingeniero Comercial** encontrándose apto para su sustentación.

Firma: 
MSc. Pedro Correa Mendoza
C.I.0905846606

Urkund Analysis Result

Analysed Document: KARLA ESLAO MORANTE TESIS MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.docx (D30743471)
Submitted: 2017-09-23 02:17:00
Submitted By: kslao_18@hotmail.com
Significance: 2 %

Sources included in the report:

tesis terminada Carmen Jaramillo.docx (D14993981)
TESIS URUETA Y SEGURA - UG FINAL.doc (D17407027)
05 Proyecto amfec 18 Dic 2014.docx (D12753586)
KATHERINE VELARDE - DISEÑO DE MANUAL DE CRÉDITO Y COBRANZA PARA LA EMPRESA ÁNGEL AGUILAR.docx (D24756311)
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/9359/1/TRABAJO%20DE%20TITULACI%C3%93N%20DIANA%20PARRAGA%20OLVERA.pdf>
http://noticias.usfq.edu.ec/2016/06/morosidad-al-alza_20.html

Instances where selected sources appear:

11

Contenido

Índice de Tablas.....	IV
Índice de Gráficos	IV
Índices de Figura	V
Presentación.....	VI
Prólogo	VII
Agradecimiento	IX
Dedicatoria	X
Capítulo 1	1
1.1 Planteamiento del Problema	1
1.1.1 Causas y consecuencias del problema	2
1.1.2 Formulación del Problema	12
1.2 Objetivos	12
1.2.1 Objetivo General	12
1.2.2 Objetivos Específicos	12
1.3 Justificación de la Investigación.....	13
1.4 Delimitación	13
1.5 Ubicación de Otelo & Fabell.....	14
1.6 Variables.....	14
1.7 Hipótesis.....	14
Capítulo 2	15
2 Marco Teórico	15
2.1 Reseña Histórica.....	17
2.2 Marco referencial.....	24
2.4 Marco Legal	26
2.5 Marco conceptual	30
2.5.1 Definición de Crédito	30
2.5.2 Definición del Departamento de Crédito y Cobranzas	31
2.5.3 Foda de Otelo & Fabell	31

2.5.4 Las 5 C S del Crédito	32
2.5.5 Términos y Definiciones	33
Capítulo 3	38
3 Marco Metodológico	38
3.1 Enfoque de la Investigación.	38
3.2 Técnicas.....	38
3.3 Entrevista.....	38
3.4 Población.....	38
3.5 Tipo de Investigación	39
3.5.1 Investigación cualitativa y cuantitativa	39
3.5.2 Investigación cualitativa.....	39
3.5.3 La investigación cuantitativa.....	39
Capítulo 4	57
4 Propuesta	57
4.1 Análisis de los Resultados.....	57
4.2 Organigrama del Departamento de Crédito y Cobranzas	58
4.5 Estructura del departamento de crédito y cobranzas	59
4.6 Funciones del departamento de crédito y cobranzas	59
4.7 “Elaboración de un Manual de Procedimientos para el departamento de crédito y cobranzas en la Compañía Otelo & Fabell”.....	62
4.7.1 Objetivo Principal.....	62
4.7.2 Alcance.....	62
4.7.3 Documentación necesaria.....	62
4.7.4 Flujograma del Departamento de Crédito y Cobranzas.....	63
4.8 Documentación Necesaria	64
4.8.1 La Solicitud de Crédito.....	64
4.8.2 De la Recibera	65
4.8.3 El Reporte diario de las Cobranzas	68
4.8.4 Catálogos del Cliente.....	69
4.9 Procedimientos del Departamento de Crédito y Cobranzas	70

4.9.1 Requisitos para Otorgar Créditos	72
4.9.2 Otorgamiento de Crédito	74
4.9.3 Plazos de Crédito.....	74
4.9.4 De los Montos de Pedido.....	76
4.9.4.1 Del Canal Tradicional.....	76
4.9.4.2 Del Recorredor	76
4.9.4.3 Distribuidor	76
4.9.4.4 Del Canal Profesional.....	76
4.9.4.4 Del Distribuidor.....	77
4.9.5 Toma de Pedidos	77
4.9.6 La Cobranza	78
4.9.7 Formas de Pago	78
4.9.8 Los Saldos	79
4.9.9 Arqueos a Ejecutivos de Ventas	82
4.10. Multas y Sanciones.....	83
Anexos.....	88
Formato de Solicitud de Crédito	88
Formato de Solicitud de Crédito	89
Formato de Recibo de Pago.....	90
Formato de Reporte Diario de Cobranzas	91
Formato Lista de Catalogo de Clientes	92
Formato de Programación de Documentos por Cobrar	93
Formato Notas de Débito.....	94
Débitos Varios- cheques Protestados	94
Nota de Crédito	95
Nota de Crédito	96
Organigrama de Otelo & Fabell	97
Formato de Funciones del Jefe de Crédito y Cobranzas	98
Formato de Funciones de Asistente de Crédito y Cobranzas	100

Formato de Funciones del Recaudador	102
Conclusión.....	86
Recomendaciones	87
Bibliografía	104

Índice de Tablas

Tabla 1 Corte de Cartera al 01 de enero del 2017	6
Tabla 2 Cuadro Efectividad de Cobranzas 2016	9
Tabla 3 Cuadro Efectividad de Cobranzas 2016	10
Tabla 4 Cuadro de Plazo Máximo de Pagos.....	26
Tabla 5 Cuadro de Montos para plazos de pago.....	28
Tabla 6 Cuadro de Recargo de Cobranzas por pago tardíos en cuotas.....	29
Tabla 7 Cuadro de Porcentaje de Recargo en Retraso en días de pago.....	30
Tabla 8 Foda de Otelo & Fabell	31
Tabla 9 Las 5C del Credito.....	32
Tabla 10 La Recibera	65
Tabla 11 Distribución de las Zonas	71
Tabla 12 Cuadro de días de crédito según clasificación de Clientes.....	75
Tabla 13 Cuadro de Porcentaje de Descuento por Pronto Pago	75
Tabla 14 Cuadro de Monto de Pedido Permitido según Canales.....	76
Tabla 15 Cuadro de las diferencias de Saldos Operativos	80
Tabla 16 Cuadro de Límite de Tiempo de Recuperación de un Documento.....	81

Índice de Gráficos

Grafico 1 Cuadro de Ventas 2016 Otelo Fabell	7
Grafico 2 Cuadro Cartera Vencida 2016.....	11
Grafico 3 Cuadro Cartera Vencida 2015.....	11
Grafico 4 Encuesta 1	46
Grafico 5 Encuesta 2	48
Grafico 6 Encuesta 3	49

Grafico 7 Encuesta 4	50
Grafico 8 Encuesta 5	51
Grafico 9 Encuesta 6	52
Grafico 10 Encuesta 7	53
Grafico 11 Encuesta 8	54
Grafico 12 Encuesta 9	55
Grafico 13 Encuesta 10	56
Grafico 14 Organigrama del Departamento de Credito y Cobranzas.....	58
Grafico 15 Flujograma del Departamento de Credito y Cobranzas	63

Índices de Figura

Figura 1: Porcentaje de Cartera Vencida.....	8
Figura 2 Ubicación de Otelo & Fabell	14
Figura 3 Productos y Marcas de los años 1974-1996.....	19
Figura 4 Productos de Otelo & Fabell.....	20
Figura 5 Marcas de Otelo & Fabell.....	21
Figura 6 Manos que Producen Calidad	22
Figura 7 Sello de Calidad 100% Ecuatoriano	22
Figura 8 Recibo de Color Blanco del Cliente	66
Figura 9 Recibo de Color Verde del Dpto. de Credito y cobranzas.....	67
Figura 10 Recibo de color Amarillo del Ejecutivo de Ventas.....	67

Presentación

Otelo & Fabell SA, empresa ecuatoriana quien se dedica a comercializar producto de cuidado personal. Es la fusión de dos empresas: Laboratorio Fabell SA, fundada 1978 y Otelo SA creada en 1996. El presente proyecto, busca implementar procedimientos que permitan mejorar el buen funcionamiento de la organización en los procesos del departamento de Créditos y Cobranza, además de disminuir los riesgos de cartera, y sobre todo que el personal tome conciencia de la importancia de cumplir su rol dentro de la compañía, permitiendo que los procesos que se van establecer, podrán enriquecer el conocimiento de los procesos dentro de la gestión de cobro y lograr la eficacia y eficiencia que ayude al mejoramiento de la gestión en cartera.

Una vez realizada la respectiva evaluación al Departamento de Crédito y Cobranzas, se pudo identificar que no hay procedimientos claramente establecidos, y/o que el personal no posee los conocimientos necesarios, para el buen manejo de sus actividades diarias y para con los clientes.

Hoy por hoy Otelo Fabell SA, presenta inconvenientes al momento de recuperar su cartera debido a que muchos Ejecutivos de ventas y/o Recaudador no están realizando la gestión de cobro de manera eficiente ni eficaz, ya sea por falta del personal en el Dpto. de Crédito, o por no tener claro el método a seguir, y como una de las consecuencias podríamos decir que no puede realizar todas las validaciones de las solicitudes en tiempo oportuno, por Ejemplo.

Por tal motivo el Manual de Procedimientos, buscara implementar procesos, establecer funciones de los empleados dentro del Departamento de Crédito y Cobranzas, para así poder generar resultados positivos a la compañía.

Prólogo

Los Manuales de procedimientos permiten que las compañías puedan establecer un orden, políticas, funciones, que puedan ayudar a la buena ejecución de las diferentes actividades dentro de una empresa.

Otelo & Fabell, es una empresa ecuatoriana dedicada a la fabricación y comercialización de productos de cuidado capilares, debido a sus inconvenientes al momento de recuperar su cartera de crédito se procederá a Elaborar un Manual de Procedimientos de crédito y cobranzas, que ayuden a reducir los índices de morosidad.

Por tal motivo, el presente proyecto tiene como finalidad la “Elaboración de un Manual de Procedimientos para el departamento de Crédito y Cobranzas en la Compañía Otelo & Fabell”.

Para que el proyecto tenga una buena comprensión, se procederá a clasificarlo de la siguiente manera:

El primer capítulo contiene el planteamiento del problema, causas y consecuencias del problema, formulación del problema, objetivos generales y específicos, justificación del problema, delimitación, las variables, hipótesis.

El segundo capítulo contiene las diferentes teorías de autores que indican la importancia del uso de un Manual de procedimientos, el marco referencial que permite conocer y tomar como referencia la implementación en otros proyectos, el marco legal que mediante a sus disposiciones establece límites máximos de pago y el marco conceptual que ayudara a enriquecer los conocimientos mediante diferentes conceptos.

El tercer capítulo, ayudara a conocer los diferentes métodos a implementar en la investigación basados en los diferentes estudios científicos, como técnicas a implementar se utilizara las encuestas que será realizada a los Ejecutivos de Ventas, y las entrevistas aplicadas a los respectivos gerentes de los departamentos relacionados con crédito y Cobranzas,

El cuarto capítulo, como parte más importante de la investigación se basara en la implementación del Manual de procedimientos de crédito y Cobranzas para la compañía Otelo & Fabell, el cual será elaborado para un funcionamiento de las actividades, mejorar el índice de cartera vencida de los clientes,

En resumen, el trabajo que se implementará en este proyecto, tiene como objetivo efectivizar las tareas de recaudación, desde una base del orden y fundamentarlo con procesos claros, los cuales ayuden a delinear el trabajo que se hace en el área de recaudación.

Además permitirá que los niveles de morosidad bajen por la efectividad que podrá tener la recaudación, si se siguen estos parámetros. Contribuyendo así a la mejora del flujo de caja, y por ende contar con circulante dentro de la empresa, que le permitirá utilizarlo para cumplir con obligaciones adquiridas, o también para la inversión en mejoras dentro de la institución.

Agradecimiento

Mi principal agradecimiento es a Dios, por haberme dado el don de la perseverancia, constancia y lucha que hacen que después de muchos años pueda lograr el tan anhelado y esperado título de Ingeniera Comercial.

Mi agradecimiento a mi tutor, MSc. Pedro Correa Mendoza quien gracias a su dedicación y esmero me permitió que día a día pueda culminar mi proyecto de titulación.

A la Universidad, profesores y demás compañeros que tuve la oportunidad de conocer durante esta etapa.

Dedicatoria

Mi título será dedicado, al ser más importante que el ser humano tienen en la vida “Mi Madre”, quien junto a mis tíos, tías han estado en los momentos más importantes.

A mis hermanos, quien son mis eternos compañeros de lucha.

A mi esposo e hijo, a quienes amo mucho.

CAPITULO 1

TEMA

“Elaboración de un Manual de Procedimientos para el departamento de crédito y cobranzas en la Compañía Otelo&Fabell”.

1.1 Planteamiento del Problema

La empresa Otelo & Fabell, está enfocada en la industria de productos de consumo masivo, en la cual comercializa sus productos teniendo una gran gama de marcas nacionales tales como Angelino, Family, Har Color, Azurra, Proactive, Panalin ,Intima, y de importación Sweet´nlow, Vileda entre otras. Su matriz de fabricación se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil sector de la Provincia del Guayas. En el último periodo Otelo & Fabell se ha visto afectada en sus índices de carteras vencidas, ya sea por créditos que se otorgan a clientes y los mismos que caen en mora, debido a:

- 1) Créditos otorgados al azar
- 2) Clientes no referenciados
- 3) Por no revisión en buró de créditos
- 4) No tenían Buenas referencias comerciales
- 5) Clientes fantasmas
- 6) No hay gestión en la cobranza
- 7) Falta de personal en el departamento para hacer los seguimientos
- 8) Personal no capacitado para el puesto
- 9) Clientes no tienen documentos firmados
- 10) Errores al llenar las solicitudes de crédito.

1.1.1 Causas y consecuencias del problema

➤ Créditos Otorgados al azar.

Quizás pudiéramos llamarle ventaja, pero en realidad es un riesgo, ya que se entrega mercadería a personas sin las debidas verificaciones de crédito, puede que en ocasiones sea un “acierto” pero por lo general casi siempre son problemas. Lo única en que ayudaría esto, es en agilizar el proceso de crédito y no perder la venta.

Las desventajas son muchas como se indicó, porque al entregar al azar créditos, se eleva el riesgo, se entrega mercancía, a clientes que no se ha verificado su historial crediticio, incluso ser presa de estafadores que se aprovechan de esas oportunidades.

➤ Clientes no referenciados.-

Actualmente se hace una investigación muy pobre del historial crediticio del posible cliente, dejando muchos vacíos en los cuales se detectan falencias en la investigación crediticia, no se pide teléfonos convencionales, sino solo celulares, los cuales por lo general, siempre se cambian y no hay como ubicar nuevamente a los clientes, Las referencias personales, casi no se hacen, y la verificación domiciliaria es casi nula

Se propone un método eficaz y proactivo, para poder realizar la investigación de los posibles clientes, los cuales tendrán que cumplirse al pie de la letra, con requisitos establecidos y que no se podrán pasar por alto. El departamento de crédito estará encargado de que estos requisitos estén estipulados claramente en las políticas de la empresa y sean seguidos al pie de la letra.

➤ Por no revisión del buró de crédito.-

El buró de crédito es un herramienta poderosa para verificar el historial de una persona en lo que tiene que ver con el crédito, principalmente en cadenas de distribución, empresas grandes e instituciones financieras. Si se cuenta con este servicio, pero está contratado con el método de recarga, es decir solo hay ciertas consultas que se pueden hacer, y cuando se acaba el saldo ya no hay como averiguar.

Se propone seguir utilizando este medio informático para la verificación del status crediticio de los clientes, pero que se invierta en un plan del cual no se haga recargas, si no que sea continuo, esta es la única forma de sacarle el mayor provecho a esta herramienta. Y además sea accesible

para todos los que trabajan en el departamento el cual actualmente solo lo maneja el jefe de crédito.

➤ **Carencias de buenas referencias comerciales.-**

A pesar de que las referencias comerciales no ameritaban el crédito, se otorgó créditos a personas que no valía la pena, ya sea porque los datos que se recogieron eran demasiados pobres, para respaldar el pedido, o el monto de lo solicitado superaba en cantidad, con los referenciado, y ahí es donde no hubo el punto de equilibrio que permitiera que se vea el otorgamiento del crédito como una transacción justa, es decir lo mismo que tu entregas yo te entrego.

Es por eso que se debe trabajar con cupos bien establecidos, según las referencias que se tengan, es decir, no te daré más de lo que te mereces, e incluso te daré un poco menos, para que haya un margen de error que me permita jugar al momento de volverte a vender. Los cupos no se regalan se ganan, en conformidad con lo que el cliente haya construido en su historial, o haya comprado en otras instituciones que le otorgaron crédito.

➤ **Clientes fantasmas.-**

Esto es muy común, cuando en los negocios se infiltran personas no deseada, es decir personas que se dedican a delinquir, y se valen de las empresas para cometer sus fechorías, y el cliente fantasma es uno de esos medios, porque al no existir cliente alguno falsifican documentación, referencias y direcciones, donde supuestamente llegaran las mercaderías, cuando en realidad no es así, si no que al no existir cliente en realidad, es para que alguien que conoce del sistema se lucre con esa estafa.

Para no tener estos inconvenientes, debemos hacer una buena selección del personal que trabaje con nosotros, en el departamento de crédito, verificando sus referencias personales y laborales, incluso pidiendo el record policial, verificar el lugar de domicilio, y sus antecedentes crediticios, todo eso puede darnos un buen indicativo que es una persona confiable.

➤ **No hay gestión de la cobranza.**

Este llega a hacer el primordial problema en la cartera vencida, porque al no haber gestión, no se sabe cuál es el status de nuestra cartera, además, al no realizarse una gestión oportuna, el cliente se va, y se cuelga en los plazos, no paga cuando le toca, y que más quiere si no que no le cobren es irreal pensar que el cliente se va a cercar a cancelar, nosotros tenemos que recordarle el pago, nosotros somos los que tenemos que irle a cobrar, y eso depende mucho de que hagamos una buena gestión de cobro.

Debemos de inmediato establecer horarios para realizar las gestiones, ya sea telefónicamente, o en persona, que sientan que les respiramos en la nuca, que no se les da chance para fallar en ningún pago, que sepan que si compraron a crédito, tienen que pagar en los plazos establecidos, que no se le ha regalado nada, de esa manera ellos podrán sostener su crédito.

➤ **Corto personal en el departamento para hacer los seguimientos.**

Debido a la Reestructuración en el área Comercial de Otelo & Fabell, se vieron afectados demás departamentos, entre ellos y especialmente el de Créditos y Cobranzas, ya que tuvieron que reducir el personal y solo se quedó con el Jefe de Crédito, Asistente y Recaudador, siendo esto un inconveniente grande ya que se empezó acumular el trabajo y el Recaudador tiene que estar haciendo actividades tales como confirmación de datos, reportes de cobranza, dejando así de cobrar algunas zonas.

Para mejorar la retroalimentación de información y servicio en el área de crédito, se agregará una nueva persona al departamento, por el momento un pasante universitario, que solo cumpla las funciones de registrar la cobranza, generar reportes, impresiones de estado de cuenta del cliente al vendedor. Puesto que el Asistente de Crédito se encargará exclusivamente y en forma exhaustiva a las validaciones de datos para las nuevas solicitudes de crédito y atención a los vendedores y revisión de estado de cuenta de clientes.

➤ **Personal no capacitado para el puesto**

La compañía Otelo & Fabell, reconoce el gran esfuerzo de su colaboradora en las diferentes áreas, ha procedido a rotarlos y darle las respectivas oportunidades en su crecimiento personal y profesional. Considerando como una gran ventaja porque proporciona la confianza hacia sus colaboradores, el hecho de darles oportunidades crean un conflicto al momento de trabajar en algunas áreas y especialmente en la de créditos y Cobranzas ya que hay personas que no están acostumbradas a trabajar con presión y demanda de trabajo que exige el departamento. Por tal motivo se procederá a evaluar, entrevistar a cada una de las personas, y sobre todo capacitar a cada una de las personas involucradas, darle la respectiva retroalimentación de la información mensual de cómo van los procedimientos del Departamento.

➤ **Clientes carecen de documentos firmados**

Al momento de solicitar un crédito, suele pasar y precisamente al momento de los cierres de fin de mes, se encuentra que la documentación no se encuentra firmada, ya sea que se tomaron los datos vía telefónica, o cliente se encuentra en provincia. Como consecuencia se encuentra al momento de validar la información que la documentación no se encuentra firmada, para optimizar tiempo y se revisara que las firmas sean la misma que la cedula de ciudadanía.

➤ **Errores al llenar las solicitudes de crédito**

Unos de los principales errores y sobre todo al momento de apertura nuevas cuentas, la presión que ejerce un cierre de mes, la mayoría de vendedores al momento de llenar una solicitud de crédito no dedican el tiempo oportuno a que dicha documentación genera, o por general suelen llenar con un tipo de letra que no se entiende, al momento de verificar se encuentra con la novedad que los datos son erróneos y no coinciden con los que el cliente indica. Para evitar esos pequeños errores solucionable se pretende hacer uso del Departamento de Call Center mismo que se encargara de validar nuevamente la información, la misma que deberá ser ingresada a nuestro sistema y debe coincidir con la información que fue ingresada en la solicitud de crédito.

Como medida de solución a estos inconvenientes se asignó a una persona exclusivamente que se haga cargo de Call Center, la misma que tendrá que validar toda la información antes de llegar al área de crédito, una vez hecha esta gestión crédito deberá validar y aprobar según sus

parámetros y procedimientos internos así de evitar que la información sea errónea y cause inconvenientes para la apertura de créditos.

CORTE DE CARTERA AL 1 D ENERO 2017									
REGIONAL	01 a 30	31 a 45	46 a 60	61 a 75	76 a 90	91 a 105	106 a 120	121 a mas	Total general
SALDO AMBATO	110.160.41	0.00	0.00	182.760.35	0.00	83.047.74	9.835.83	562.671.93	948.476.26
porc AMBATO	12%	0%	0%	19%	0%	9%	1%	59%	100%
SALDO GUAYAQUIL	1.557.414.24	464.198.31	205.354.19	282.791.77	92.044.44	161.158.47	-19.203.79	600.794.12	3.344.551.75
porc GUAYAQUIL	47%	14%	6%	8%	3%	5%	-1%	18%	100%
SALDO QUITO	390.742.93	343.177.83	140.690.47	258.549.87	61.322.09	80.223.18	17.778.74	491.418.37	1.783.903.48
porc QUITO	22%	19%	8%	14%	3%	4%	1%	28%	100%
SALDO AUSTRO	164.873.69	65.902.69	20.417.45	100.226.49	32.184.16	13.797.97	9.245.14	23.077.66	429.725.25
porc AUSTRO	38%	15%	5%	23%	7%	3%	2%	5%	100%
SALDO MANABI	65.792.87	35.110.71	17.877.85	19.099.67	5.009.58	6.452.56	0.00	124.931.99	274.275.23
porc MANABI	24%	13%	7%	7%	2%	2%	0%	46%	100%
Total SALDO	2.288.984.14	908.389.54	384.339.96	843.428.15	190.560.27	344.679.92	17.655.92	1.802.894.07	6.780.931.97
Total porc	33.76%	13.40%	5.67%	12.44%	2.81%	5.08%	0.26%	26.59%	100%

Tabla 1 Corte de Cartera al 01 de enero del 2017

Elaborado por: EL Autor

Comentario: “Como podemos observar, el índice de cartera vencida al cierre de Diciembre del 2016 asciende a un 31.93% volviéndose así, u n riesgo para la empresa ya que la tercera parte del global de las cobranzas, está en la calle y se necesita con urgencia recuperarla, para que ese flujo ingrese a las arcas de la compañía, y no se vuelva un gasto, en el Estado de Pérdidas y Ganancias”.

Además, al momento de gestionar la cobranza y realizar las visitas a clientes se encuentran con novedades como locales vacíos o con clientes que indican que sus rentabilidades se ven afectadas por la situación económica del país y estos a la vez se ven impedidos a realizar sus pagos con normalidad. Es importante mencionar que el Gobierno enfrentó un 2016 sin ahorros y con un escenario extremo más complejo debido a la alza e incremento de algunos impuestos y la catástrofe natural que se vio afectado el país, teniendo consecuencias directas por parte de no solo de las empresas grandes, sino compleja es a todo tamaño de empresa desde la micro hasta la gran empresa, por la simple razón de que al reducirse el consumo en cualquier país, en este caso en el Ecuador, las ventas se van a reducir y esas ventas son afectadas a cualquier nivel de empresas: comercial, industrias, turismo, servicios de salud y diferentes tipos.

Una de las principales consecuencias en que vio afectado Otelo & Fabell es el cambio de Estructura de Ventas, ya que sus canales de distribución fue afectada directamente y los limitó a trabajar únicamente con Distribuidores Mayorista, y no permite continuar trabajando en las Coberturas a Nivel Nacional donde los consumidores tenían mejor acceso a los productos teniendo una mayor incomodidad a sus clientes. Así como la poca gestión de cobranza y caída en sus ventas, por tal motivo se deduce que estos últimos años no se ha ido retroalimentando las políticas de cobranzas, y con ellos se refiere el crear un manual de Procesos de crédito y cobranzas para efectivizar esos cobros eficientemente. Otelo & Fabell.

Cuadro de Ventas 2016 Otelo & Fabell

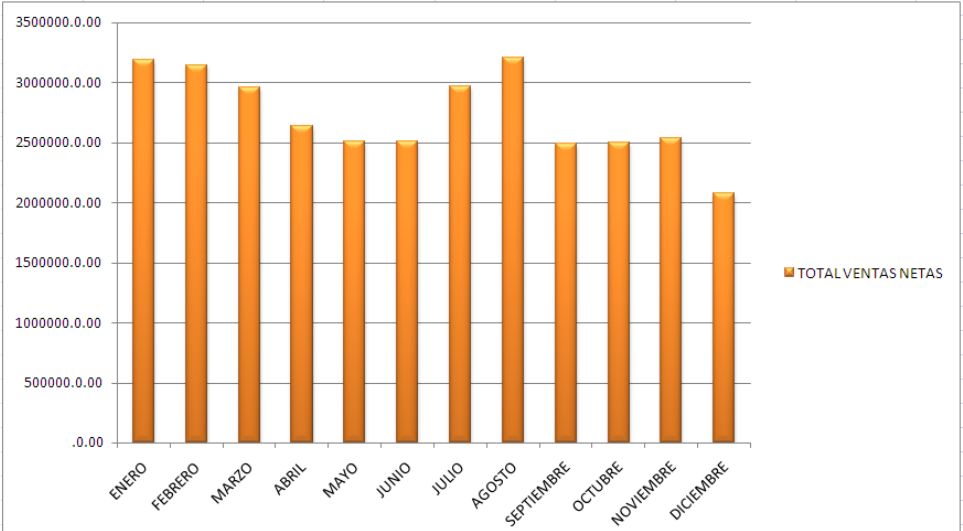


Gráfico 1 Cuadro de Ventas 2016 Otelo Fabell

Elaborado por el Autor

La poca inversión en capacitaciones y actualizaciones en Gestión de Cobranza, hace que sea una causa principal en los desfases en las gestiones. Los créditos otorgados no cuentan con el seguimiento debido y oportuno a los clientes deudores, lo que causa que la demanda en el flujo de efectivo se vea afectada no teniendo la rentabilidad deseada. La crisis ha provocado que los consumidores ecuatorianos tenga dificultades para honrar sus créditos de manera puntual, por lo que, la cartera vencida se ha incrementado en los últimos meses y esto desincentiva a las entidades financieras a ofertar créditos con el dinamismo de años anteriores. Así lo revelan las

cifras de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador. Según la Asociación de Bancos, a mayo la morosidad del Sistema Financiero Privado fue de 6.1%, contemplando los diferentes subsistemas; banca privada con 5.2%, mutualistas con 8.5%, sociedades financieras con 6.7% y cooperativas con la tasa más alta de 8.7% frente a esto, la Banca Pública registra a la misma fecha una morosidad de 9.4%. Entre los factores que influyeron en el aumento de las cifras, indica un informe de la entidad, están el aumento de desempleo y el subempleo urbano a nivel nacional desde diciembre 2014(4.5% y 38.8%), a niveles del 7.4% y 43.6% a marzo(HORA, 2016).



Figura 1: Porcentaje de Cartera Vencida

Elaborado: Por el Autor

Fuente: Superintendencia de Bancos

“El sistema financiero es el espejo de lo que ocurre en el sector real de la economía, una caída en la actividad económica, una contracción en ventas, un aumento del desempleo, todo esto tarde o temprano afecta al sistema” y, por tanto, a la cartera de créditos y el nivel de morosidad; el deterioro paulatino de estos indicadores”.(Revista Vistazo, 2016).

Esto hace que muchas entidades y personas naturales pierdan rentabilidad en sus pagos provocando un alto impacto al sector económico del país. Los indicadores de morosidad han aumentado rápidamente teniendo el promedio de la cartera impaga de 3,49% en marzo del 2015 a 4,02% en el mismo del presente año con un crecimiento de 2 puntos en grandes segmentos de mercado en diferentes sectores demostrando que los deudores tienen más dificultad para pagar sus cuentas.

Otelo & Fabell así como otras empresas estos índices de morosidad ha afectado gravemente a la compañía, índices de carteras vencidas siendo estos los créditos que se otorgan a clientes

quienes caen en mora de pagos, ya que al gestionar la cobranza no se obtiene los pagos correspondientes teniendo pagos no concurrentes por parte de los clientes porque que no tienen los recursos necesarios. Debido a este factor la compañía se siente obligada a contratar servicios de tercero para la gestión de cobranza puesto que no se ha creado un debido Manual de Crédito y Cobranza que ayude a gestionar eficazmente los pagos por parte de los clientes.

CUADRO COMPARATIVO DE COBRANZAS EN OTELO & FABELL

Cobranzas del 2016

EMPRESA OTELO & FABELL			
EFECTIVIDAD GENERAL DE COBRANZAS			
2016			
Meses	Cobranzas	Proyeccion	%Cumpliento
ENERO	2.224.914.50	2.840.860.20	78.32
FEBRERO	2.023.150.20	2.390.532.10	84.63
MARZO	1.508.500.15	2.014.009.60	74.90
ABRIL	2.004.015.30	2.305.823.50	86.91
MAYO	1.804.312.15	2.605.314.15	69.26
JUNIO	1.322.425.60	2.549.150.30	51.88
JULIO	1.890.239.80	2.910.105.30	64.95
AGOSTO	1.825.565.50	3.080.050.20	59.27
SEPTIEMBRE	2.250.981.50	3.010.213.50	74.78
OCTUBRE	2.014.939.50	2.540.315.40	79.32
NOVIEMBRE	2.230.540.00	2.630.151.50	84.81
DICIEMBRE	2.450.160.00	2.580.316.00	94.96
Total MES:	22.665.319.49		

Tabla 2 Cuadro Efectividad de Cobranzas 2016

Elaborado por: El Autor

Cobranzas del 2015

+

2015

<u>Meses</u>	<u>Cobranzas</u>	<u>Proyeccion</u>	<u>%Cumpliento</u>
ENERO	2.343.321.14	2.854.227.06	82.10
FEBRERO	2.450.071.82	2.712.545.21	90.32
MARZO	2.303.071.82	2.403.137.85	95.84
ABRIL	2.053.071.82	2.665.746.88	77.02
MAYO	2.145.061.70	2.540.301.80	84.44
JUNIO	2.854.634.55	3.662.077.43	77.95
JULIO	3.120.940.98	3.547.317.29	87.98
AGOSTO	2.594.432.63	3.413.857.91	76.00
SEPTIEMBRE	1.750.415.20	2.010.410.20	87.07
OCTUBRE	2.903.705.47	3.543.852.25	81.94
NOVIEMBRE	2.415.040.30	2.889.715.40	83.57
DICIEMBRE	2.068.951.17	2.471.837.78	83.70
Total MES:	30.993.926.43		

□

Tabla 3 Cuadro Efectividad de Cobranzas 2016

Elaborado por: El Autor

Las cobranzas son el flujo recaudado de todas las ventas que tenemos en el país, la cartera vencida es todo lo que se tiene por cobrar.

Las empresas y demás negocios comerciales mayor dificultad para cobrar a los clientes que han caído en mora, lo que ha aumentado la demanda de servicios especializados de cobranza.

CARTERA VENCIDA

Son valores que van quedando pendiente de la cobranza de meses anteriores.

Cuadro de Cartera Vencida 2016

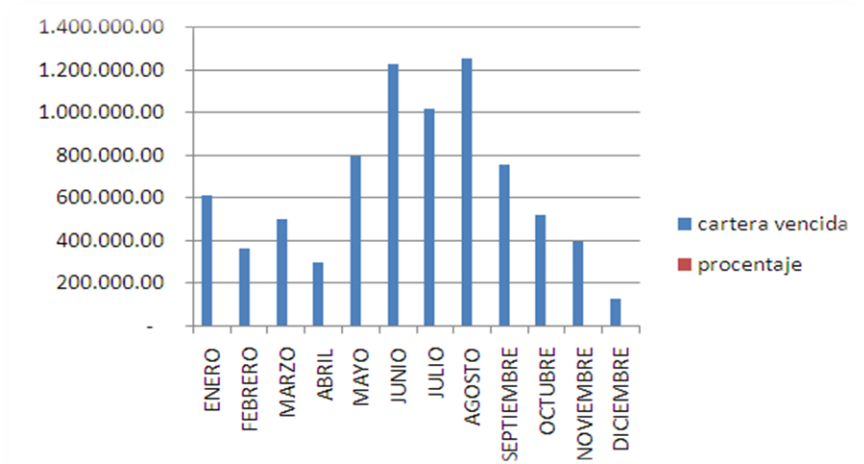


Grafico 2 Cuadro Cartera Vencida 2016

Elaborado por: El Autor

Cuadro de Cartera Vencida 2015

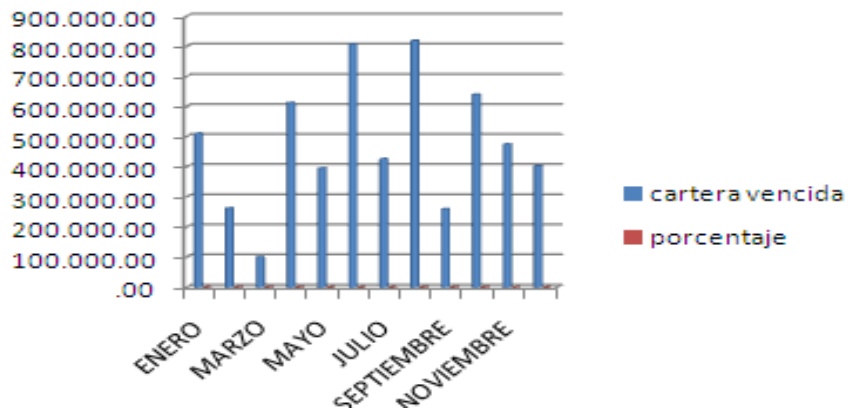


Grafico 3 Cuadro Cartera Vencida 2015

Elaborado por: El autor

1.1.2 Formulación del Problema

¿Cómo minimizar los problemas de recuperación de cartera en la Compañía Otelo & Fabell?

Sistematización del problema

¿Cuál es la situación actual del área de crédito y cobranzas en la Compañía Otelo & Fabell?

¿Qué procesos se podrían aplicar para minimizar el riesgo de morosidad en la Compañía Otelo & Fabell?

¿Cuáles serían las estrategias apropiadas a implementar en el proceso de Crédito y Cobranzas?

¿De qué manera medir la gestión del Departamento de Crédito y Cobranzas?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Elaborar un manual de procedimientos de crédito y cobranzas, para aumentar el indicador de recuperación de cartera.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar las principales debilidades que tiene la Gestión de cobranzas.
- Determinar que procesos o políticas se debe implementar para minimizar riesgos.
- Establecer las principales normativas al incluir en el Manual de Proceso de cobranzas.
- Fijar los indicadores de gestión adecuados para medir la gestión del Departamento de Crédito y Cobranzas.

1.3 Justificación de la Investigación

Elaboración de un Manual de Procedimientos de Crédito y Cobranzas para la recuperación de cartera en la compañía Otelo & Fabell, es un elemento de mucha importancia, debido a que su aplicación permite que el análisis e instrumentación de crédito se desarrolle en una norma enmarcada en el contexto propio de una empresa comercial. La existencia de un Manual de Procedimientos se busca una recuperación de cartera vencida eficiente que permitirá mantener los márgenes pertinentes de vencimiento, a la vez los cobros otorgados a los clientes sea de forma estratégica, contribuyendo así a la disminución del riesgo de morosidad y una recuperación de capital invertido a corto plazo.

Es de suma interés para la compañía este proceso estratégico que a través de métodos y un proceso de seguimiento y control permite que estas estrategias con un grado de eficiencia, mejores los índices de rentabilidad y baje los índices de morosidad de los clientes.

Se elabora el Manual de Procedimientos de Crédito y Cobro, y seguimiento de los préstamos orientados a persuadir al cliente aun comportamiento de cancelación conforme al plan estratégico previamente elaborado, así de esta forma mantener una liquidez que permite oportunamente nuevos créditos requeridos otros clientes.

1.4 Delimitación

Campo: Proyecto de negocios

Área: Servicios

Aspecto: Plan de negocios, desarrollo

Delimitación geográfica: Guayas, Guayaquil, sector de Pascuales

Delimitación temporal: enero 2016 a diciembre 2016

1.5 Ubicación de Otelo & Fabell



Figura 2 Ubicación de Otelo & Fabell

Elaborado por: El Autor

1.6 Variables

Independientes

- Manual de Procesos

Variables Dependientes

- Disminuir la morosidad.
- Mejorar la liquidez

1.7 Hipótesis

¿La Elaboración del Manual de Procesos permitirá reducir el índice de morosidad y mejorar la liquidez de la Compañía Otelo & Fabell?

CAPITULO 2

2 Marco Teórico

La función principal del Manual de Procedimientos en el Departamento de Crédito y Cobranzas es establecer procesos que ayuden a mejorar las ciertas decisiones, tomar estrategias que ayuden a mejorar el índice de morosidad, buena comunicación entre departamentos y una cartera de clientes óptima.

Ciencias que lo Relacionan

Ventas

- (MEJIA, 2017): En su libro de “Técnicas de Ventas primera Edición” menciona que. Hoy en día, las empresas se enfrentan a clientes más exigentes y con demandas más específicas. La globalización ha permeado en las ventas a tal grado que, se requiere plantear estrategias bien definidas para un mercado donde cada día existe una mayor competencia y consumidores que esperan obtener altos beneficios por el mismo precio, por ello, la organización de la ventas cobra relevancia y se define con claridad desde el inicio.

Los vendedores son la carta de presentación de las empresas y una de las actividades que más cuidado merecen es que estos sean capaces de administrar correctamente sus relaciones con los clientes; si se satisfacen las necesidades del consumidor y se otorga un seguimiento adecuado, será el inicio de una larga y fructífera relación comercial.

Por ello la importancia de incluir un Manual de Procedimientos en el Departamento de Crédito y Cobranzas, puesto que son Departamentos que trabajan ligados a técnicas y procedimientos acorde a las demanda de la empresa.

Organización y Métodos

- (Uruguay, 2017):”En su libro de Organización y Métodos “el autor indica que Los manuales constituyen unas de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas. Son, fundamentalmente, un instrumento de comunicación.

Si bien existen diferentes manuales, que satisfacen distintos tipos de necesidades, puede calificarse a los manuales como un cuerpo sistemático que contiene la descripción de las actividades que deben ser desarrolladas por los miembros de una Organización y los procedimientos a través de los cuales esas actividades son cumplidas.

- (Jose Antonio Morales Castro, 2014): En su libro “Créditos y cobranzas primera edición” menciona que la Teoría del binomio crédito-cobranza proporciona a las empresas las herramientas para aumentar las ventas y los ingresos en sus ciclos financieros, pero es fundamental que las actividades desarrolladas en el otorgamiento sean precisas para que los créditos que otorguen se pueda recuperar, la cual se logra mediante un análisis minucioso de los solicitantes de crédito para asegurarse que si tendrán los recursos necesarios para saldar sus deudas y que además están dispuestos a pagar. En dicha teoría el autor recalca la importancia de siempre contar con un Manual de Procedimientos en el Departamento de Créditos y Cobranzas.
- (Fred R, 2008): en su libro “Conceptos de Administración Estratégica Decimo Primera Edición”, el autor considera que la Elaboración de un Manual de procedimientos en el Dpto. de Crédito y cobranzas servirá de poco sino se pone en práctica. Muchas organizaciones tienden a gastar una cantidad incalculable de tiempo, dinero y esfuerzo en el desarrollo de un plan Estratégico, pero consideran los medios y las circunstancias en que se implementan como ¡ideas de último minuto! Los gerentes y empleados deberán participar directamente, en el compromiso personal y genuino de los estrategas con la implementación de un manual ya que es una necesaria y poderosa fuerza motivadora. Las empresas deberán brindar capacitación tanto a los gerentes y empleados para asegurarse que posean y conserven las habilidades necesarias para ser ejecutores de calidad mundial.
- (Gonzalez, 2014) en su libro “Proceso Administrativos” nos dice que los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos, son base para que las empresas logren desarrollarse. Esto nos indica que todo los recursos humanos deben participar en forma sinérgica, es decir, el individuo, los equipos y grupos deben actuar con actitud y aptitud correcta, para lograr que el Departamento cumpla de manera efectiva lo planeado, para que no es permita seguir midiendo, corrigiendo y retroalimentando de forma correcta

todas las desviaciones detectadas en la empresa, para que el futuro se logre cumplir con la organización y dirección en situaciones favorables.

- (Varela G. D., 2011) Administración de Recursos Humanos: en esta teoría el autor indica que el Gerente de Recursos Humanos y su departamento ofrecen servicios de asesorías, capacitación, evaluación, la redistribución, la promoción y la disciplina de los empleados en todos los niveles. Haciendo que los empleados cumpla con un papel estratégico en las organizaciones y las conductas que las empresas requiere para alcanzar sus metas. Contar con un Manual de procedimientos hace que cada empleado cumpla con sus funciones y demás políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales le función general.
- (Hunger, 2007). En su libro “Administración Estratégica y Políticas de Negocio, Décima Edición”. El autor indica la importancia en las decisiones estratégicas al momento de Crear un Manual de Procedimientos, puesto que en la medida que van creciendo las organizaciones incrementan su nivel de complejidad y los ambientes son más bien inciertos, la toma de decisiones se vuelve más complicada y más difícil.

2.1 Reseña Histórica

En el año de 1948, en la ciudad de Guayaquil se apertura la empresa familiar Garzozi C.A., su fundador el Sr. Jorge Garzozi tuvo la visión de comercializar cosméticos de marca internacional ya que en el Ecuador no existía alguna empresa de este tipo, motivo por el cual empezó a fabricar bajo la licencia de la marca WELLA INTERNACIONAL ciertos productos en forma local y otros que no podían ser fabricados se acordó su importación.

En vista de su crecimiento de la demanda generada por los consumidores finales y en el transcurso de los años ingresa a formar parte como inversionista un representante de la Familia Bucaram(GARBU- GARZOZI BUCARAM), entonces Garzozi S.A. cambia su razón social a Mercantil Garzozi & Garbu, permitiendo de esta manera trasladar la planta de producción aun local propio en donde la fabricación de todas las líneas pudieron incrementarse, se logró abarcar el 50% del mercado demandante de productos de cosmética capilar, convirtiéndose en un líder indiscutible a nivel nacional, generando más de 500 plazas de empleo.

En el año de 1961 se convierten en el distribuidor exclusivo de la línea capilar de Wella en Ecuador; acuerdo que incluyó la compra de nueva tecnología. El problema empezó entonces donde fabricar. Y con qué. La autorización paterna para alquilar un local no satisfizo a Roberto Garzozí. Busco un solar, escucho opiniones y resolvió construir la fábrica.

Instalar un laboratorio no era experiencia nueva, para él. Ya en 1971 se había inaugurado Laboratorios Garbu (GARZOZI-BUCARAM) con el objetivo de fabricar los spray de productos capilares de las marcas propias, Marylin., Calypso y Rocío. Aun así, el nuevo reto era mucho más ambicioso. Significaba instalaciones, maquinarias, materias primas y tecnologías de súper calidad, que además tenían que ser previamente aprobadas por Wella en Alemania. Al momento de iniciar la construcción en el km 15 vía Daule la visión de la familia estaba puesta solamente en el futuro.

En 1975, se inició la manufactura Wella la cual trajo consigo el desarrollo de nuevos productos y modernización de las instalaciones. Un negocio impulsaba a la otra nueva maquinaria y nuevos insumos generaban renovadas alternativas de producción. (Otelo & Fabell, 2017)

De esta forma se inició una nueva marca, propia de la compañía, para fabricar y envasar cosméticos bajo el nombre de Fabell (propiedad del Sr, Luis Garzozí)

En el año de 1966 se lanzaron al mercado local marcas propias líderes en las categorías de “cuidado capilar” tales como HAR y Family; ”cuidado familiar” como jabones Azurra y Proactive, “cuidado infantil” y “cuidado femenino”, siendo una de las principales líneas de pañales ”Panalin y Tenders”.(Otelo & Fabell, 2017)

✓ **Productos y Marcas de los años 1974-1996**



Figura 3 Productos y Marcas de los años 1974-1996

Elaborado por: El autor

Desde Agosto del 2009, Otelo & Fabell se hace acreedora a la certificación ISO 9001:2000 con acreditación TGA (Alemania), misma que se mantiene en la actualidad.(Otelo & Fabell, 2017)

Otelo & Fabell S.A. se ha posesionado como una de las mayores empresas fabricantes y distribuidoras de productos de cuidado personal en el Ecuador.(Otelo & Fabell, 2017)

Esta empresa cuenta con tres plantas de fabricación, las cuales se nombran a continuación:

- ✓ Planta de Absorbentes: Fabricación de pañales desechables, toallas y protectores sanitarios.
- ✓ Planta de Químicos: Fabricación de Shampoo, acondicionadores, cremas de peinar, tintes en cremas y en polvo.
- ✓ Planta de Jabones: Fabricación de Jabones en Barra

Además importa productos de marcas:

- Vileda procedentes de Alemania, Italia, Hungría, Eslovenia, Sweden, Turquía, Malasia y República Checa.
- Sweet NLow: procedente del Reino Unido.

✓ LOS PRODUCTOS



Figura 4 Productos de Otelo & Fabell

Elaborado por: El Autor

✓ LAS MARCAS



Figura 5 Marcas de Otelo & Fabell

Elaborado por: El Autor

Gracias al Esfuerzo y Dedicación, Otelo & Fabell logra la certificación de **Bureau Veritas Certificación**, Auditoria Principal del Proceso de Certificación del Sistema de Gestión BPM bajo la norma ISO 22716:2013 la cual se llevó a cabo del 22 al 25 de Septiembre del 2015, “Producción , almacenamiento y comercialización de productos de cuidado personal, cosméticos, productos higiénicos y jabones tocador”.(Otelo & Fabell, 2017)

Actualmente cuenta con certificación ISO 9001-2008 que avala sus estándares de calidad. Otelo & Fabell logra ser la Primera Empresa fabricante de cosméticos en el Ecuador, reafirmando el compromisos con las Buenas Prácticas Manufactureras (BPM).(Otelo & Fabell, 2017)

Hoy por hoy las instalaciones se encuentran ubicadas en la Provincia del Guayas en el km 15 Vía a Daule (junto al Terminal Terrestre de Pascuales).(Otelo & Fabell, 2017)

✓ **Manos que Producen Calidad**



Figura 6 Manos que Producen Calidad

Elaborado por: El Autor

✓ **Productos Otelo & Fabell con sello de calidad 100% Ecuatoriana**



Figura 7 Sello de Calidad 100% Ecuatoriano

Elaborado por: El Autor

Con la finalidad de fomentar la preferencia por los productos Ecuatorianos, Otelo & Fabell firmó un convenio para poder incorporar en todo los productos fabricados por la compañía, el logo

de la campana “Mucho Mejor si es Hecho en Ecuador”. La firma de este convenio anima a reafirmar el compromiso de seguir ofreciendo producto con la mejor calidad del mercado.

- La huella es reconocida por el 99% de los ecuatorianos y el 80% de los mismos confían en la calidad de los productos que llevan la huella.
- Genera una diferenciación de productos mediante un sello de calidad que indica que el consumidor que la calidad del producto realizado en el país es la mejor.
- Transmite compromiso de la compañía en construir una industria de calidad en el país.
- Representa al consumidor que exige calidad en los productos y servicios que hace en el país y para preferirlos al momento de la compra.

➤ **Misión**

Fabricar y desarrollar productos de consumo masivo de calidad, que satisfagan las necesidades de los consumidores, posicionando marca líderes que contribuyan al crecimiento de sus empleados, proveedores, clientes y accionistas.

➤ **Visión**

Ser una empresa líder en el mercado nacional con productos de consumo masivo mediante fabricación y desarrollo de productos de calidad con proyección a tener presencia en los otros países de América Latina.

➤ **Política de Calidad**

Otelo & Fabell S.A. Aplicando a un sistema integral de gestión de calidad, se dedica a la fabricación y comercialización de productos de consumo masivo que cumplen con los requisitos legales para satisfacer a sus clientes.

2.2 Marco referencial

- **Tema**

“Diseño de una Manual de Políticas y Procedimientos para el área financiera-Contable en la Empresa a Aprenergy SA de la ciudad de Guayaquil”.

Autoras;

✚ Brenda Beatriz Brunis Barre

✚ Nadia Elizabeth Fuentes Ubilla.

Tutor;

✚ Abg. Byron López Carriel

Pie de Imprenta:

✚ Ecuador : 2013

Propósito: “Contiene los manuales de política y procedimientos son instrumento de suma importancia para la empresa de la actualidad, ya que en ellos se encuentran una serie de instrucciones, normas y principios que guían al desarrollo y desenvolvimiento de las diversas actividades que se ejecutan dentro de las mismas”.

- **Tema**

“Diseño de Manual de Políticas y Procedimientos para el Departamento de Contabilidad de la Empresa Asesores Buendía& Asociados S.A. Periodo 2014- 2015”

Autores;

✚ Denisse Violeta Almachi Quezada

✚ Fidel Ernesto Cedeño Noroña

Tutor: José Valdez Díaz

Pie de Imprenta

✚ Ecuador: 2014

Propósito: " Explica los manuales de políticas y procedimientos que constituyen una herramienta de gran importancia para la organización de la empresa, ya que contiene una serie de procesos, pautas lineamientos para guiar las operaciones de las actividades dentro de una empresa".

- **Tema**

“Análisis de los Procesos de Control Interno del Departamento de Crédito y Cobranzas de Almacenes DECOARTE en el periodo 2009- 2013”

Autores

✚ Aquino Onofre, Gabriel Robert

Tutor

✚ Arroba Saltos Inés.

Pie de imprenta:

✚ Ecuador: 2014

Propósito: " Presenta un manual para la aplicación de políticas y procedimientos del departamento de crédito y cobranzas donde los directivos del almacén podrán tener una guía para un mejor control y manejo de las cuentas por cobrar con el fin de no afectar la parte financiera del almacén.

2.4 Marco Legal

Resolución N. 008

“Normas Regulatorias para las Cadenas de Supermercados y sus Proveedores”

“La Junta de Regulación de la ley orgánica de Regulación y Control de Poder de Mercado”.

Capítulo III

Precios, Pagos y

Artículo 11.- Medios de pago.- Los operadores económicos sujetos a esta norma, para sus transacciones comerciales, acordaran los medios de pago legales vigentes en el país.(MINISTERIO COORDINADOR DE PRODUCCIÓN, 2015)

Artículo 12.- Plazos de Pagos.- Los plazos máximos de pagos por compras a proveedores de cualquier bien adquirido por la cadena de supermercados, para su expendio, se regirán a la siguiente tabla:

Tipo de Proveedor	Plazo máximo de pago en días
Micro empresas, Economía Popular y Solidaria, y Artesanos	Hasta 15 Días
Pequeña Empresa	Hasta 30 Días
Mediana Empresa	De 21 a 45 días
Gran Empresa	De 46 a 60 días

Tabla 4 Cuadro de Plazo Máximo de Pagos

Elaborado por: El Autor

Fuente: Ley orgánica de Regulación y Control de Poder de Mercado

El plazo establecido se deberá contar a partir de la fecha de entrega-recepción de la mercadería, la cual deberá estar acompañada de la respectiva factura.

En caso de conflicto para definir el tiempo máximo de plazo de pago según el tipo de proveedor prevalecerá lo más favorable para el proveedor.

Los pagos que se realicen fuera de los plazos estipulados generaran los correspondientes intereses legales.

Artículo 13.- Débitos y Créditos Comerciales.- Los proveedores y cadenas de supermercados no podrán realizar cobros ni emitir notas de débito o crédito que no se encuentre pactados en el contrato de provisión o por procedimientos ajenos a la realidad de la relación comercial.

Las cadenas de supermercados se abstendrá de emitir sin motivo real y legal, notas de débito o de crédito y descuentos a los proveedores por motivos que no sean relacionados con la transacción comercial.

Manual de Buenas Prácticas Comerciales para Supermercados y Proveedores

Capítulo II

Contratos de Provisión, Precios y Medios de Pago, Precios Predatorios, Plazos para Pagos, Recepción de Productos, Vigencia y Sobre Débitos, Descuentos, Créditos y Devoluciones.

Art. 7.- Precios y Medios de Pago.- Los precios serán fijados de acuerdo a la dinámica legítima del mercado, cumpliendo con las normas legales aplicables a nivel nacional. Todos los productos serán entregados o comprados haciendo constar su valor real y además, serán exhibidos con sus respectivos precios finales legibles al consumidor en los que se incluirá todos los impuestos y recargos. Para los pagos que realicen los supermercados y/o similares a sus proveedores se aceptaran todos los medios legales con poder liberatorio o pago efectivo vigente en el país. (General Superintendencia de Control del Poder de Mercado, 2014)

Para cumplir con lo establecido en el inciso que precede se observara las siguientes reglas:

- ✚ No están permitidos los convenios tendientes a concretar acuerdos de adelantos de pagos u otras formas de pago mediante las cuales se sacrifiquen los legítimos derechos del proveedor.
- ✚ En todo contrato se incorporara una cláusula que estipule que en el caso de que los supermercados y/o similares no acepten cambios de precios de las mercaderías en el plazo de (5) días, cuando la variabilidad de los precios sea justificada, los proveedores tendrán la facultad de suspender la entregas de estas. Igual facultad tendrán los supermercados y/o similares sobre este tema , cuando la variabilidad de los precios no se justifique;

- ✚ Está prohibida la incorporación de cualquier cláusula o condición que implique pacto de retroventa o retro compra de los productos entregados por el proveedor al supermercado y/o similares.

Art.9.- Plazos para el Pago.- En cuanto a los plazos máximos para que se realicen los pagos, se los harán considerando el monto de la facturación anual respecto a los Supermercados y/o similares del año anterior, de acuerdo con lo siguiente;

Días	Monto
15 días	Hasta compras de \$ 50.000
30 días	Entre compras de \$50.000 y \$250.000
40 días	Compras de \$ 250.000.01 hasta \$ 1000000.00
41 a 50 Días	Compras de más \$ 1'000.000.01 hasta \$3'000.000.00
51 a 60 días	Compras de \$ 3'000.000.01 en adelante

Tabla 5 Cuadro de Montos para plazos de pago

Elaborado por: EL Autor

Fuente: Superintendencia de Control del Poder del Mercado

Los pagos que se realicen fuera de los plazos estipulados en los contratos de provisión generaran los correspondientes intereses legales, excepto cuando existan razones de incumplimiento de la normativa tributaria vigente.(General Superintendencia de Control del Poder de Mercado, 2014)

Resolución # SCVS.DSC.16.015 de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Artículo 2: Aprobar los valores máximos que, previa aceptación de sus clientes, las compañías que realicen ventas a crédito podrán cobrar como recargo de cobranzas por pago tardío cuotas durante los meses de Enero, Febrero, Marzo, Abril, Mayo y junio del 2017, de conformidad con la siguiente tabla:

RANGO DEL VALOR DE LA CUOTA*	RECARGO DE COBRANZAS PORPAGO TARDIO DE LA CUOTA
USD \$1.99 o menos	USD \$ 3.00
USD \$ 20.00 hasta USD \$39.99	USD \$ 5.00
USD \$ 40.00 hasta USD \$59.99	USD \$ 9.00
USD \$ 60.00 hasta USD \$79.99	USD \$ 12.00
USD \$ 80.00 hasta USD \$100.00	USD \$ 15.00
Mayor a USD \$ 100.00	USD \$ 18.00

***El cálculo es por cada cuota vencida**

Tabla 6 Cuadro de Recargo de Cobranzas por pago tardíos en cuotas

Elaborado por: El Autor

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y seguros

Regulación N. 051-2013 del Banco Central del Ecuador expedida el 29 de Noviembre del 2013.

Recargos de morosidad a aplicar en adición a la tasa que se encuentre vigente para la operación al momento de incurrir en mora según el número de días que hayan transcurrido desde la fecha de vencimiento hasta el día que se efectuó el pago de la obligación de acuerdo a la siguiente tabla:

DIAS DE RETRASO HASTA EL DIA DE PAGO	REGARGO POR MOROSIDAD HASTA
0	0 %
1-15	5%
16-30	7%
31-60	9%
+60	10%

Tabla 7 Cuadro de Porcentaje de Recargo en Retraso en días de pago

Elaborado por: El Autor

Fuente: Banco Central del Ecuador

2.5 Marco conceptual

2.5.1 Definición de Crédito

El termino crédito proviene del latín *credere*, de *credere*, tener confianza. Aun cuando no existe una definición generalmente aceptada, se puede definir la operación de crédito según Emilio Villaseñor Fuente; como " la entrega de un valor actual, sea dinero, mercancía o servicios, sobre la base de la confianza a cambio de un valor equivalente esperado en un futuro, pudiendo existir adicionalmente un interés pactado. (Colegio de Bachilleres de Estado de Sonora Hermosilla, 2007)

Hay créditos siempre que exista un contrato a tiempo (verbal o escrito); eso es, un contrato que engendre obligaciones cuya ejecución sea diferente por una de las partes en lugar de exigir las a ese inmediatamente.

Por eso, en su aceptación jurídica el crédito, es una promesa de paga que establece un vínculo jurídico entre el deudor y el acreedor. Por una parte, el deudor tiene la obligación de pagar y otra, el acreedor tiene el derecho reclamar el pago. (Colegio de Bachilleres de Estado de Sonora Hermosilla, 2007)

2.5.2 Definición del Departamento de Crédito y Cobranzas

Al igual que en toda organización el departamento de crédito y cobranza cumple un rol muy importante dentro de una empresa, es considerado como una gran elemento dentro de las operaciones crediticia de una compañía. Por tal motivo y para un buen funcionamiento de actividades comerciales y económicas se considera que el departamento de crédito y cobranzas tienen que estar siempre entrelazados en sí mismos y al mando de una sola persona que cumpla con las funciones de poder supervisar, analizar y validar toda la información de clientes dentro y fuera de la compañía.

2.5.3 Foda de Otelo & Fabell

Fortalezas	<ul style="list-style-type: none">• Mejora la gestión de clientes• Experiencia para la innovación de servicios• Incremento del flujo de caja• Organización competitiva de los costos
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none">• Oportunidades de incrementar el crédito a clientes nuevos• Asesoría de gestión de cobros como medios de recuperación• Crecimiento de la empresa debido al alza de las ventas a crédito• Ingresar a los mercados internacionales ofreciendo créditos a corto plazo
Debilidades	<ul style="list-style-type: none">• Políticas de crédito sin actualizarse desde los años 80• Mala imagen delante de los clientes como empresa• Los plazos de pago no se respetan• Solo contar con una tercerizadora para ayuda en la gestión de cobranza
Amenazas	<ul style="list-style-type: none">• Crisis financiera y económica del país• Cambio de la situación económica de los clientes• Situación política inestable en el país• Priorización de la utilización del dinero por parte del cliente

Tabla 8 Foda de Otelo & Fabell

Elaborado por: El Autor

2.5.4 Las 5 C S del Crédito

Las 5c del crédito contemplan los factores de riesgo que deberán ser evaluados al realizar un análisis de crédito.(Jose Antonio Morales Castro, 2014)

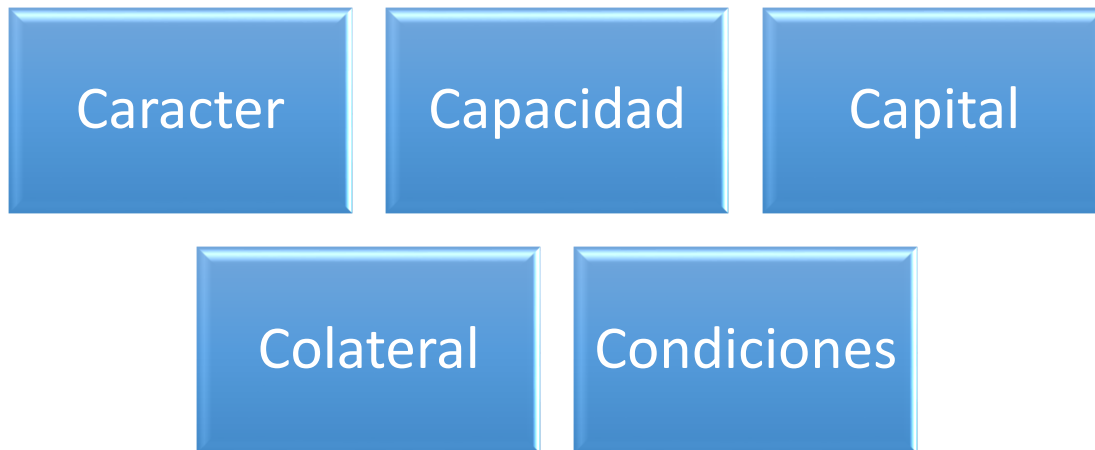


Tabla 9 Las 5C del Crédito

Elaborado por: El Autor

Carácter: Corresponde a las diversas habilidades al que el sujeto de crédito tiene la disposición de cancelar al vencimiento lo adeudado.

Capacidad: Analiza las diferentes cualidades de pago del solicitante que tiene al momento de adquirir una deuda, según lo evaluado en su comportamiento crediticio al momento de conceder el préstamo.

Capital: Son aquellos bienes que posee el solicitante, el cual permite examinar su capacidad financiera con bienes propios, al mismo tiempo de considerarlo como garantía para pago de una futura deuda.

Colateral: Comprende todos los activos del solicitante y demás recursos que posee, a fin que permita cumplir los pagos en forma oportuna y veraz.

Condiciones: Se considera aquellos hechos ajeno al solicitante, al momento de haber adquirido una deuda y se ve afectado al momento de cumplir con su monto de endeudamiento.

Marco Conceptual.

2.5.5 Términos y Definiciones

Administración de cartera.

Proceso que consiste en la validación y el oportuno seguimiento de las cuentas por cobrar, de manera que los procesos de pago cumpla los parámetros establecidos de una cartera vencida ya sean estos en 30, 60, 90, y 120 días.

Solicitud de crédito.

La información que se incorpora en una solicitud varía de acuerdo con el tipo de crédito que se pretende otorgar al solicitante y la política de la empresa, algunas compañías solo piden información sobre lo siguiente:(Jose Antonio Morales Castro, 2014)

- Residencia
- Empleo
- Ingresos, Garantías
- Otras Cuentas Corriente.(Jose Antonio Morales Castro, 2014)

Ambiente

Se conoce en términos generales la clase de persona que solicita el crédito, porque es muy fácil conocer la reputación de las personas en cuanto al cumplimiento del pago de sus créditos.(Jose Antonio Morales Castro, 2014)

Entrevista

Para evaluar mejor al solicitante se debe disponer de información acerca de su sinceridad, apariencia y personalidad, además de los datos objetivos que puedan comprobar en cuanto al cumplimiento de sus deudas, y con los resultados se pueden hacer ajustes sobre las condiciones de crédito; así como detectar si hay comisiones voluntarias e involuntarias.(Jose Antonio Morales Castro, 2014)

Visita Domiciliaria

La personalidad y capacidad se refleja en el hogar. Deber verse la proporción del ingreso aplicado al gasto del alojamiento: si tiene casa propia o departamento amueblado y si tiene residencia prolongada, generalmente se aprovecha la visita para examinar los contratos de luz y teléfono, el tipo de negocio, ubicación y apariencia, los precios de ventas, las inversiones aparentes. (Jose Antonio Morales Castro, 2014)

Empleo

El examen de este renglón permite conocer la regularidad del ingreso, la cantidad mensual o semanal, los ingresos extras, la seguridad que el solicitante tiene en el trabajo, la permanencia en el mismo y si la empresa es de prestigio. (Jose Antonio Morales Castro, 2014)

Cuentas Bancarias

El hecho de que las personas posean cuentas bancarias o seguros de vida o contra accidentes, sea miembro de alguna asociación, etc., generalmente señala el grado de confianza que se le puede dar, dado que refleja responsabilidad y estabilidad. (Jose Antonio Morales Castro, 2014)

Bienes muebles e inmuebles

La casa y el valor de los bienes muebles indican la posición social y económica del solicitante de crédito, a la vez que en forma ligera revelan si pueden servir de garantía en caso sea necesario. Lo mismo puede decirse de los bienes inmuebles. Conviene analizar el recibo de renta y observar la cantidad mensual de pago. (Jose Antonio Morales Castro, 2014)

Ingresos

El ingreso total es el factor base para fijar el límite de crédito; deben estudiarse los porcentajes que se gastan en la región como promedio en cada uno de los rubros de las necesidades básicas que deben pagar los solicitantes de crédito. (Jose Antonio Morales Castro, 2014)

Experiencia Crediticia

Debe investigarse si el solicitante tiene antecedentes de crédito y la forma como los ha pagado. En este caso, se debe solicitar la opinión que tiene el acreedor del solicitante de crédito para conocer si en términos generales es cumplido, pagos con ligero retraso, retaso a veces, mal pagador.(Jose Antonio Morales Castro, 2014)

Políticas de Crédito

En el diseño de una política de crédito deben incluirse aquellas circunstancias que permitan delimitarla con el fin de que sean claras, precisas, objetivas y realistas para evitar confusiones. Y cuando cumplen con estos requisitos las políticas se convierten en una base sobre la que actúa la administración del crédito.(Jose Antonio Morales Castro, 2014)

Las políticas se establecen de acuerdo con el objetivo de la empresa y lo que desea cada departamento.(Jose Antonio Morales Castro, 2014)

Tiempo

Esta política indica el tiempo máximo concedidos a clientes. Puede y debe ajustarse frecuentemente financieras.(Jose Antonio Morales Castro, 2014)

Descuento Pronto Pago

Se fija un porcentaje que resulte atractivo a los clientes como un incentivo para pagar antes del vencimiento de la cuenta por cobrar, y que a la vez sea conveniente para la empresa.(Jose Antonio Morales Castro, 2014)

Investigación de crédito

Como una medida de seguridad es necesario que todas las solicitudes deban investigarse de acuerdo con un procedimiento aprobado: mediante instituciones o agencias de investigación autorizadas.(Jose Antonio Morales Castro, 2014)

Visitas a Clientes

Estas visitas son necesarias, en algunos casos, para conocer al cliente, en aspecto como son sistemas de ventas, su exacta ubicación, el trato que se da a su clientela, las personas que lo

administran y todo aquello que ayude a conocer al solicitante de crédito (Jose Antonio Morales Castro, 2014)

Crédito Inicial

Se refiere al crédito otorgado en las cuentas nuevas, generalmente se establece con base en los resultados de la investigación, actualmente por el flujo de efectivo que tenga el cliente. (Jose Antonio Morales Castro, 2014)

Bonificaciones

Las bonificaciones pueden concederse a los clientes, pero siempre en caso excepcionales con la autorización de la gerencia, quien debe hacer un análisis financiero para conocer el porcentaje que no le producirá (Jose Antonio Morales Castro, 2014)

Cobertura.-Operación que tiene por objeto eliminar o reducir significativamente el riesgo de tipo de cambio, de interés o de mercado resultante de las operaciones efectuadas. (Jose Antonio Morales Castro, 2014)

Contrato de Futuro.-Contrato en el que se establece un compromiso de compra o venta de una cierta cantidad de mercancía, divisa o título valor a un precio determinado en el momento futuro. En este tipo de contrato la entrega física de mercancía es inusual, ya que liquida únicamente la pérdida y ganancia obtenida por la fluctuación de los precios. (Jose Antonio Morales Castro, 2014)

Interés.-Retribución que se paga o recibe por utilizar o prestar una cierta cantidad de dinero por un periodo de tiempo determinado. Se calcula como un porcentaje de la cantidad prestada, incluyendo, asimismo, el factor inflación y la rentabilidad esperada. (Jose Antonio Morales Castro, 2014).

Cobranzas.

El termino cobranza es aquella operación donde las actividades realizada por la compañía, y por medio de las ventas de un producto o servicio generan un flujo que a su vez fue otorgado por el Departamento de crédito a un cliente, debe ser cobrado en los días estimados.

Riesgo Crediticio.

Al momento de apertura un nuevo crédito hay posibilidad de que el cliente incumpla con sus obligaciones, según los parámetros de tiempo y plazo establecidos en el contrato, esto tiende a la probabilidad de tener un desfases financiero en una compañía.

Sujeto de Crédito.

Es aquella persona natural o jurídica que cumple con los requisitos necesarios para validar información personal y luego del mismo acceder a los beneficios como persona de crédito, con los parámetros establecidos por ambas parte.

CAPITULO 3

3 Marco Metodológico

3.1 Enfoque de la Investigación.

La investigación tiene como base fundamental que los procedimientos vayan cumpliendo día a día, para poder obtener un buen desempeño y que la cartera no se vea afectada con altos porcentajes de morosidad.

La investigación contara con método cuantitativo y cualitativo ya que se analizaran todos los datos encontrados y se establecerá prioridades, a fin de encontrar las soluciones necesarias para cumplir con los procedimientos del Departamento de Crédito y Cobranzas y así mejorar al momento de ofrecer los créditos. Se procederá a realizar entrevistas acerca de los niveles de endeudamiento y su capacidad de pago de los clientes.

3.2 Técnicas

Las técnicas a emplearse en la investigación es la entrevista. La entrevista donde se podrá analizar la información receptada de los Gerentes de Ventas, Finanzas y Crédito, la cual permitirá tomar decisiones acertadas para el mejor el proceso de Ventas y poder retroalimentar el nivel crediticio en la compañía. A través de la encuesta se podrá determinar las estrategias a utilizar en la mejora del departamento en lo laboral y en términos monetarios.

3.3 Entrevista.

La técnica a utilizar es la entrevista hacia los Jefes de Crédito y Cobranzas, Jefe de Administración de Ventas, y Jefe de Ventas, que son los departamentos ligados hacia el departamento de crédito, se escogió esta técnica ya que nos permitirá poder estar en contacto visual con los jefe mencionados y poder interactuar de manera más formal e inmediata.

3.4 Población

Nuestra población está conformada por el personal interno del departamento de Crédito y Cobranzas de la compañía Otelo & Fabell exactamente se toma en cuenta al Recaudador y Vendedores quienes hacen la gestión de Cobranzas hacia nuestros clientes.

3.5 Tipo de Investigación

3.5.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

La investigación cualitativa se puede definir como el conjunto de ciertas técnicas de recolección, modelos analíticos normales inductivos y teorías que privilegian el significado de los actores, investigador se involucra personalmente en el proceso de acopio, por ende, es parte del instrumento de recolección.

Su objetivo no es definir la distribución variables, sino establecer las relaciones y los significados de su objeto de estudio.(Silva, 2005).

3.5.2 Investigación cualitativa

(ROJAS, R, 1981, pág. 197) Señala al referirse a las técnicas e instrumentos para recopilar información como la de campo, lo siguiente: “Que el volumen y el tipo de información-cualitativa y cuantitativa que se recaben en el trabajo de campo deben estar plenamente justificados por los objetivos e hipótesis de la investigación, o de lo contrario se corre el riesgo de recopilar datos de poca o ninguna utilidad para efectuar un análisis adecuado del problema”. La investigación cualitativa comprende como métodos de investigación: entrevistas abiertas, encuestas, observación, con el objetivo de establecer posibles relaciones entre las variables para proceder posteriormente a su interpretación.

3.5.3 La investigación cuantitativa

Su principal función de esta técnica, es que se debe emplear un cuestionario bien elaborado, mismo que permita analizar cada una de sus variables.

Mediante esta investigación nos permitirá recolectar, procesar y examinar datos numéricos de las variables de investigación, así mismo nos ayudara a emplear modelos matemáticos teorías e hipótesis que competen a los fenómenos naturales.

La Metodología Cuantitativa es aquella que permite examinar los datos de manera numérica, especialmente en el campo de la Estadística.

Para que exista Metodología Cuantitativa se requiere que entre los elementos del problema de investigación exista una relación cuya Naturaleza sea lineal. Es decir, que haya claridad entre los elementos del problema de investigación que conforman el problema, que sea posible definirlo, limitarlos y saber exactamente donde se inicia el problema, en cual dirección va y que tipo de incidencia existe entre sus elementos. Los elementos constituidos por un problema, de investigación Lineal, se denominan: variables, relación entre variables y unidad de observación.

Edelmira G. La Rosa (1995) Dice que para que exista Metodología Cuantitativa debe haber claridad entre los elementos de investigación desde donde se inicia hasta donde termina, el abordaje de los datos es estático, se le asigna significado numérico.

El abordaje de los datos cuantitativos es estadístico, hace demostraciones con los aspectos separados de su todo, a los que se asigna significado numérico y hace inferencias. La objetividad es la única forma de alcanzar el conocimiento, por lo que utiliza la medición exhaustiva y controlada, intentando buscar la certeza del mismo.

ENTREVISTAS

Jefe Nacional de Crédito y Cobranzas

Ing. Com. Javier Valdiviezo Ramírez

1. *Podría señalar con que otros departamentos se relaciona el departamento de crédito y cobranzas?*

Dentro de esta empresa y por lo general en todas las empresas siempre habrá una relación de trabajo diario con los departamentos comerciales y el de tesorería.

Porque con el departamento de Ventas? Porque es el departamento que genera las ventas y por consiguiente las cuentas por cobrar.

Porque con el departamento de Tesorería? Porque con este departamento es el que se coordina la planificación de flujo de caja, en función de la recuperación de las cuentas por cobrar conforme sus vencimientos, contando con el flujo de caja óptimo los compromisos de esta empresa pueden ser cumplidos.

2. *¿Qué es para usted una política de crédito?*

Las políticas de crédito dentro de esta empresa son las que permiten el buen funcionamiento del departamento de Crédito y Cobranzas y las que dictan claras reglas y procedimientos para que sean respetadas y las funciones y ejecuciones se enmarquen dentro de estas.

3. *¿Quién considera usted que es el responsable de la cobranza?* El responsable de la cobranza es todo un equipo de trabajo, de gestores de cobros que está liderada y controlada por el jefe departamental.

4. *¿Qué requisito considera usted primordial, para que la gestión de cobranza sea realizada de manera oportuna?*

Primero una buena planificación de ventas y Segundo contar un equipo profesional con conocimientos del área y capacitados, esto dará como resultado un alto índice

deficiencia en los resultados de cobranzas en consecuencia al flujo de caja siempre estará con saldos favorables.

5. Cree usted que el Vendedor deba hacer la gestión del Recaudador al momento de recuperar la cartera?

Dentro de esta empresa si es conveniente que el mismo Ejecutivo de Ventas también realice la gestión de recuperación de cartera, pues por las características y los procedimientos que se aplica la venta es lo más procedente.

Jefe de Ventas

Ing. Comercial

Rubén Mosquera Cedeño

1. Cuál es la principal relación que existe con el Departamento de Crédito y Cobranzas?

La principal relación es la responsabilidad, compromiso y coordinación en la recuperación de cartera.

2. Considera usted, que las políticas de crédito está bien establecidos con relación a las Ventas?

Sí, ya que los cupos de créditos de nuestros clientes están asignados a la capacidad de compra de cada cliente.

3. Como se podría fortalecer y optimizar los procesos de cobranzas, para aumentar el volumen de las Ventas?

Se podrían fortalecer principalmente en aumentar los descuentos por pronto pago, implementando el servicio de tecnología (Móvil vendedor), para la entrega de comprobantes de pago.

4. De qué manera afectan las devoluciones de mercadería, tanto en el presupuesto de ventas, como a la cartera de la empresa?

Las devoluciones afectan ya que los productos en su mayoría llegan deteriorado y se tiene que cambiar de empaque con respecto al presupuesto nos afecta, ya que en caso de que se realice nota de crédito nos restaría del plan de ventas y de igual manera en la cartera.

5. Cuáles son los inconvenientes que presenta en la actualidad en el Departamento de Ventas y cómo piensa solucionarlo?

En la actualidad el Departamento de Ventas, tiene problema en la cobertura, ya que los distribuidores no están gestionando sus actividades de manera óptima. Como parte de la solución se pretende;

- ✓ El incremento de nuevos Distribuidores que representen el 80% nuestros portafolios de productos.
- ✓ Reforzar la Fuerza de Ventas Directa.

Jefe de Finanzas

CPA Pedro Gómez Gagliardo

- 1. Qué cree que le falta a la empresa para administrar los procesos productivos como financieros, de tal manera que se puede mejorar tanto la eficiencia, como el flujo dentro de la empresa?*

Se debe mejorar el sistema de planificación de compras y conocer el costo de cada parte del proceso productivo, para así de tal manera forma optimizar recursos a la empresa.

- 2. En lo que se tiene que ver con la liquidez de la empresa, que porcentaje cree usted ha disminuido en estos últimos periodos financieros?*

El porcentaje que ha disminuido en los últimos años es un 21%, debido al descenso en las ventas y al aumento de los costos fijos de producción.

- 3. De qué manera cree que la economía en el país está afectando a la recuperación a las cuentas por cobrar en la empresa?*

Está afectando a nuestra empresa y a los demás sectores productivos, porque el consumidor se retrae, no adquiere, o no tiene poder de adquisición, esto se ve reflejado en la disminución de la cartera.

- 4.Cuál es la estrategia financiera que suele utilizar para poder cumplir con los acreedores?*

Para cumplir con los acreedores tenemos como estrategia lo siguiente:

- ✓ Descuento especiales por pronto pago a clientes.
- ✓ Negociación con proveedores para prolongar días de crédito.
- ✓ Créditos con Instituciones Financieras.

5. *Considera usted, que la programación de un flujo de caja es importante?*

La importancia del flujo de caja en una empresa es importante porque refleja la liquidez, es decir la capacidad de hacer frente a las obligaciones existentes de corto plazo. Una empresa con una buena programación de caja tendrá más posibilidades de estar cubierta en lo que respecta a sus necesidades cercanas en el tiempo, por el contrario una empresa con dificultades de liquidez puede llegar a fallar en este sentido y deberá buscar fuentes de financiamiento externo.



ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA COMPANIA OTELO & FABELL SA.

Objetivo: Analizar y evaluar al Departamento de Crédito y cobranza de la compañía Oteló & Fabell SA. A fin que se pueda exponer la importancia que tiene un Manual de Procedimientos dentro de cada departamento

1. ¿Sabe usted cuantos son los plazos máximos, que otorga la compañía para considerar las facturas estén vencidas?

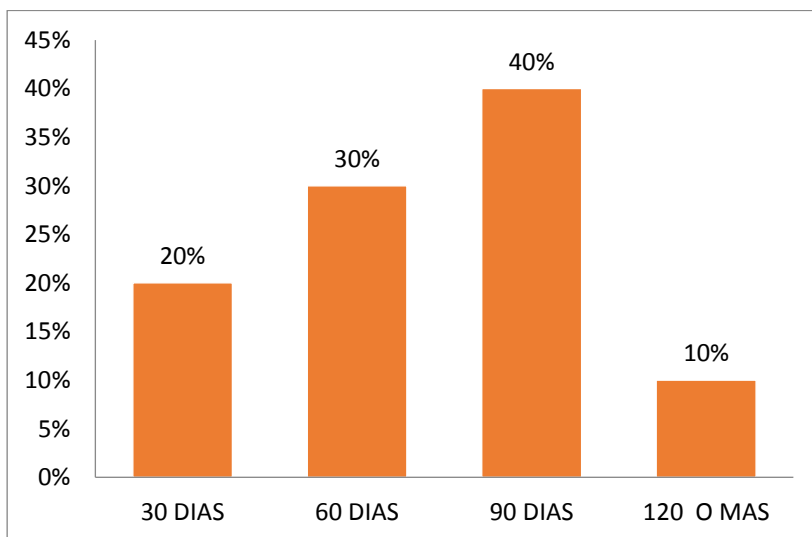


Grafico 4 Encuesta 1

Elaborado por: El Autor

Análisis de los Resultados

En la gráfica #1, tenemos que nuestra muestra fue dirigida hacia el personal de Ventas de la Matriz de la Ciudad de Guayaquil, nos confirmaron que el vencimiento de facturas queda siempre supeditado a las políticas de cada institución, por tener en cuenta, que en la empresa Otelo & Fabell, se considera como cartera vencida las que sobrepasan el plazo de 60 días, considerándose que es una cartera que entra en un gran riesgo de recuperación, y como vemos en el gráfico #1, el 30% de los encuestados así lo consideran, mientras la gran mayoría 40% considera que la cartera esta vencida a los 90 días. Quizás por esa visión que tiene de no ver más allá de lo evidente, es que la empresa tiene problemas de recuperación de su circulante. Este es un dato que hay que considerarlo muy en serio.

2. ¿Cuándo ingreso a laborar usted tenía claro cuál era el procedimiento para realizar las recaudaciones de las cuentas por cobrar?

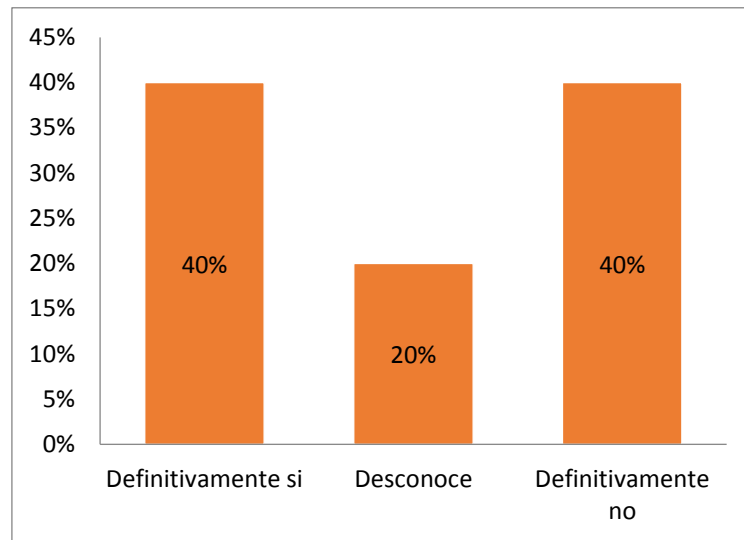


Grafico 5 Encuesta 2

Elaborado por: El Autor

Análisis de los Resultados

En la presente grafica # 2 tenemos, que un 40% de los vendedores definitivamente si conoce los procedimientos, un 20% desconoce y mientras el otro 40 definitivamente no conoce. Al momento de ingresar a la compañía se tienen en claro cuáles son las políticas generales, pero no existen las internas donde indique como debe ser manejado el departamento de crédito, ya que se ha encontrado que hay inconsistencias al momento de los cobros, se ha recibido cheques de terceros generando que se incumplan con las reglas generales. Mediante el manual se incrementara el como base fundamental que los cheques cuando sea pagos al día y/ o posfechados sean solamente del titular del crédito, ya que al momento no caer en las mismas faltas.

3. ¿Conoce usted si actualmente en la empresa existe algún tipo de sistema para el control de la cartera vencida?

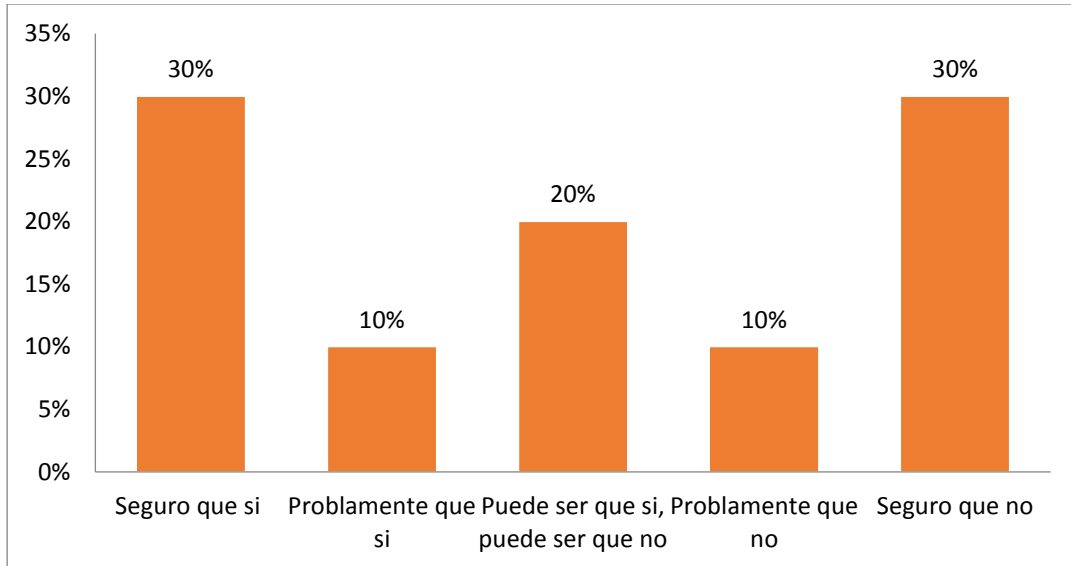


Grafico 6 Encuesta 3

Elaborado por: El Autor

Análisis de los Resultados

En la presente muestra # 3, el 30% del personal considera que es seguro que haya un sistema de control de cartera vencida, un 10 % considera que es probable que exista dicho sistema, un 20% considera que puede ser que exista, otro 10% considera que probablemente que no exista y un 30% considera que no sea seguro que exista dicho sistema, estos porcentajes se toma en cuenta en consideración ya que existe un desconocimiento sobre dicho sistema. En la actualidad la compañía no cuenta con un sistema para el control de la cartera vencida, como parte de la nueva propuesta se creará en el Dpto. de sistema un ítem que permita al momento que un cliente hace un pago y/o abono a facturas pendientes, al momento que el Dpto. de Caja ingrese el cheque y si este cliente tienen más de los días vencidos en el sistema automáticamente le indicara que tiene días vencidos contando desde la fecha de emisión de factura, después de esto se hará una notificación vía mail al departamento de crédito para que ayude con la Gestión de Cobranza y si no se tiene respuesta favorable se procederá a Bloquear al Cliente sus pedidos hasta que haga una abono. O jefe de crédito decidirá si se considera que el cliente dependiendo el motivo de su retraso si decide facturarle.

4. ¿Con que frecuencia se revisa los estado de cuentas de los clientes?

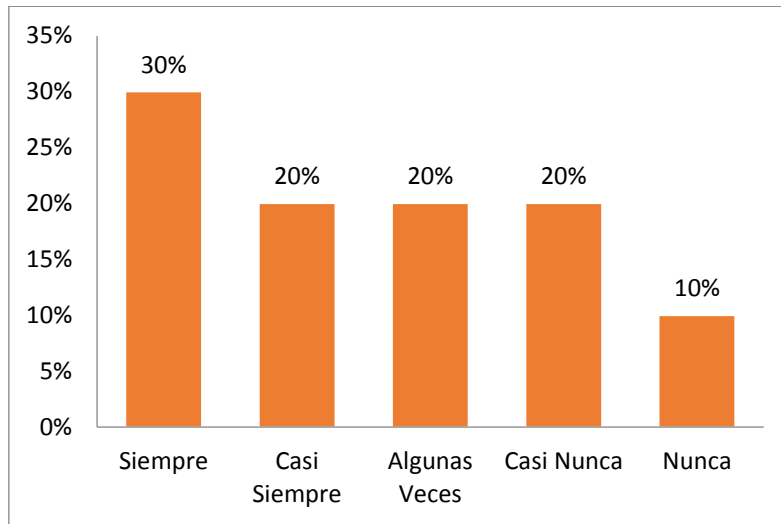


Grafico 7 Encuesta 4

Elaborado por: El Autor

Análisis de los Resultados

En la presente muestra # 4, el 30% de los vendedores revisan los estados de cuentas de sus clientes siempre, un 20% casi siempre lo hace, otro 20% lo hace algunas veces, un 20% casi nunca y un 10% nunca. Con estos porcentajes se estima que solo 50% en forma general revisan a menudo los estados de cuentas, puesto que deber ser revisado a diario se pondrá en consideración como una parte esencial en el manual de procedimientos, ya que un estado de cuenta debe retroalimentarse todo los días, ya que si hay algún inconveniente se pueda procesar en el momento. Dentro del manual se explicara la importancia que tiene un Estado de cuenta de un cliente, como empresa nos podemos beneficiar de sus revisiones periódicas y como el vendedor puede tener control más oportuno con Estado de Cuenta del cliente.

5. ¿Cómo calificaría usted la gestión de cobranza de la empresa

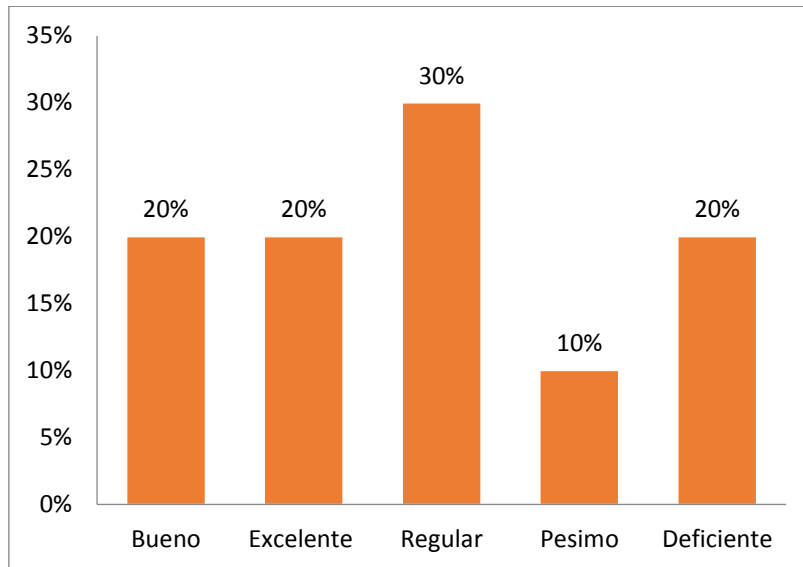


Grafico 8 Encuesta 5

Elaborado por: El Autor

Análisis de los Resultados

En la presente muestra # 5, el personal califica la gestión de cobranza 20 % como buena, otro 20 % excelente, un 30% regular, un 10% pésimo y un 20% pésimo, esto debido a que los últimos años la cobranza no ha sido lo que se ha esperado, hay varios factores que afectan la gestión, debido a los últimos cambios efectuados en la compañía, debido al que mismo personal de Ventas hace gestión de Cobranzas, debido a que no se está haciendo la gestión al 100% como debe de ser.

6. ¿Cree usted que el personal que trabaja en Créditos y Cobranzas cumple con el perfil adecuado para desempeñar sus funciones?

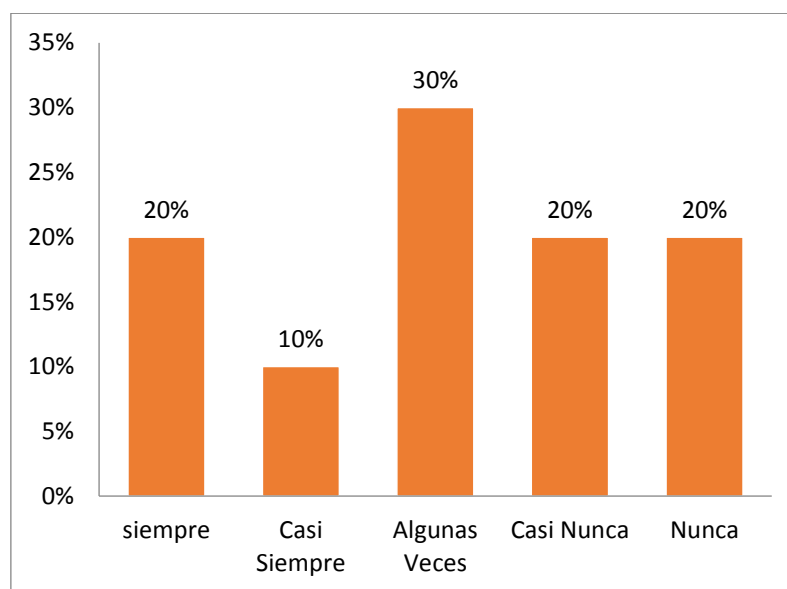


Grafico 9 Encuesta 6

Elaborado por: El Autor

Análisis de los Resultados

En la muestra #6, podemos encontrar que un 20% encuentra que el personal de crédito siempre cumple con el perfil adecuado, un 10% casi siempre, un 30% algunas veces, un 20% casi nunca y un 20% nunca. Esto hace que un 60% creen que el personal no cumple con el perfil adecuado, debido a falta un poco conocimiento o tener un poco más de paciencia, ya que como se conoce el Departamento es uno de los más importantes dentro de la compañía ya que es donde se maneja las transacciones comerciales con nuestros clientes.

7. ¿Se está realizando un seguimiento postventa a los clientes antes del vencimiento del crédito?

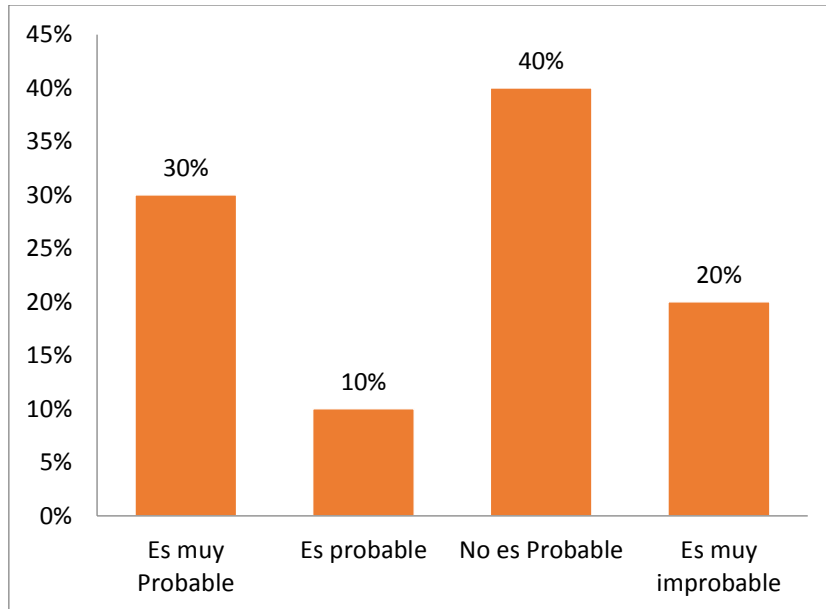


Grafico 10 Encuesta 7

Elaborado por: El Autor

Análisis de los Resultados

En la muestra #7, se puede observar que un 40% del personal piensa que es muy probable que se haga los respectivos seguimientos postventas a los clientes, un 10 % cree que es probable, un 40% considera que no es probable y un 20% considera como improbable. De referencia a esta muestra vemos que un 60% en forma general piensa que no se hace el respectivo seguimiento, teniendo aquí un problema ya que esto hace que se pierda la fidelidad con el cliente, que nos anticipemos a una futura factura impaga.

8. ¿Sabe usted si la empresa tiene cartera considera como incobrable?

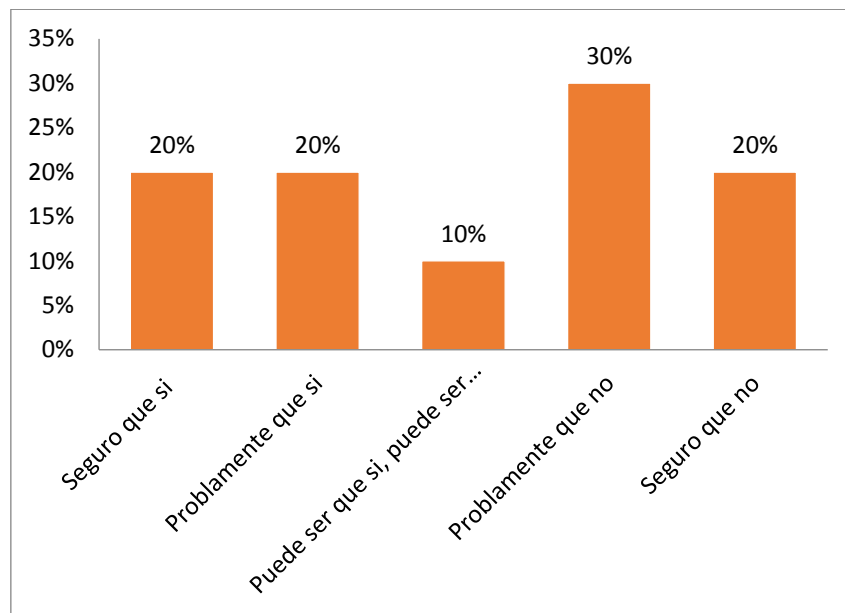


Grafico 11 Encuesta 8

Elaborado por: El Autor

Análisis de los Resultados

Esta pregunta está muy relacionada con la pregunta #1 (¿Sabe usted cuando son los plazos máximos, que otorga la compañía para considerar las facturas pendientes?) ya que como podemos darnos cuenta, el 30% de los vendedores no está seguro, o, no considera que la empresa tiene cartera vencida, quizás porque no están conscientes del problema que tienen en su manos, o quizás por la poca importancia al cobro de las cuentas por cobrar, dedicándose solamente a la venta, es por eso que en la primera opción de la pregunta #8 nadie se pronuncia al respecto. 0%.

9. ¿Sabe usted si la empresa cuenta con un manual de Créditos y cobranzas?

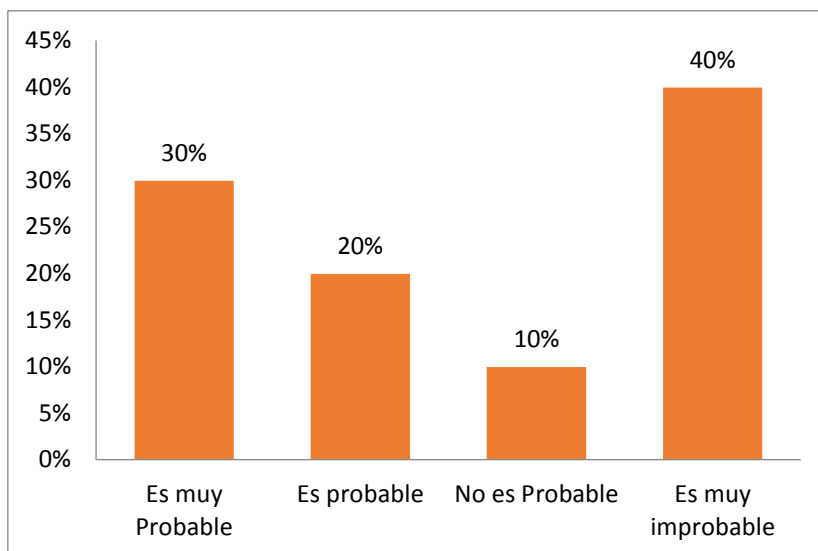


Grafico 12 Encuesta 9

Elaborado por: El Autor

Análisis de los Resultados

En la presente # 9 muestra, el 30 % del personal indica que es muy probable que exista un manual, ya que al momento de la Inducción el personal de Talento Humano les indica cuáles son sus funciones dentro de la Compañía y que políticas deben aplicar con cada uno de los clientes. Otro 20 % considera que es probable que exista dicho Manual. Mientras que un 10% indica que no es probable que exista y 40% indica que es muy improbable puesto que si la empresa cuenta con un manual, ya que el hecho que existan políticos generales, el departamento de crédito no tiene bien estructurada sus funciones.

10. ¿Cree usted que la implementación de un Manual de Procedimientos de Crédito y Cobranzas ayudara a mejorar la recaudación de la cartera?

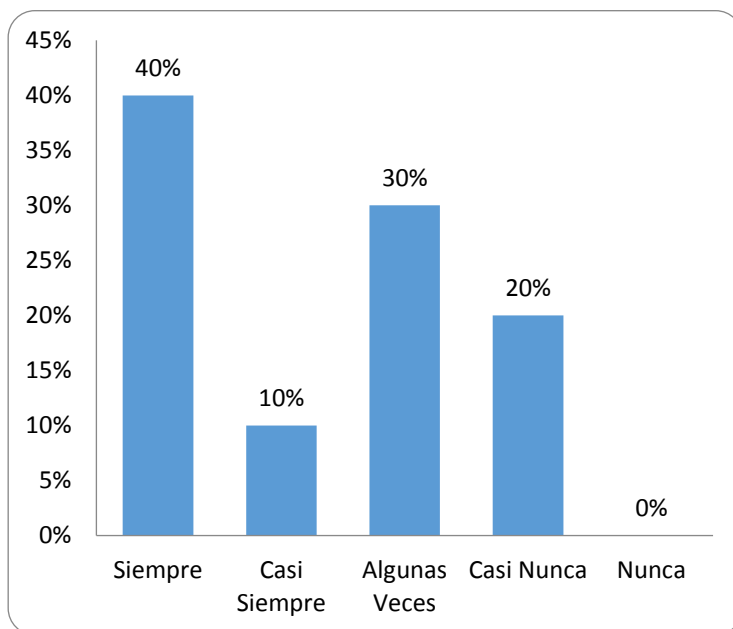


Grafico 13 Encuesta 10

Elaborado por: El Autor

Análisis de los Resultados

En la presente muestra # 10, el 40 % de los empleados cree que la implementación de un Manual de Procedimientos sería de gran ventaja ya que no solo ayudaría a mejorar la recaudación sino que podría formalizar las políticas internas del departamento al nuevo personal que ingrese a la Compañía, un 10% considera que casi siempre ayudaría a mejorar la cobranza, otro 30 % considera que algunas veces un manual suele ayudar mientras que un 10 % solo indico que un manual no ayudaría a mejorar la cobranza.

CAPITULO 4

Propuesta

4.1 Análisis de los Resultados

Con el fin de mejorar los procedimientos internos del Departamento de Crédito y Cobranza, se elaboró una encuesta misma que permitió conocer el punto de vista de los vendedores hacia el departamento y también se encontró que un gran porcentaje tiene conocimientos de las Políticas Generales de la Compañía, pero al momento de ejercer se encuentran confundido ya que no tienen en claro sus funciones dentro de la compañía, algunos vendedores indican que al de ingresar a la Empresa reciben una pequeña inducción donde le explican sus respectivas funciones mas no reciben un manual donde le indique como deben presentar todo su plan de trabajo en el mes.

Por tal motivo y tomando de referencia a la encuestas realizadas a los vendedores se encontró la necesidad de elaborar un manual de procedimientos, ya que no existe un plan que permitirá conocer cómo deben ser las funciones de cada una de las personas involucradas en el Departamento de crédito y Cobranzas.

El presente Manual buscara formalizar las actividades a fin de mejorar los procesos y actualizar sus funciones de cómo deben reportada su actividades diarias de cobranza, al mismo tiempo que permita optimizar el Cobro de la cartera vencida y sobre tener un control de cada una de las actividades realizadas por los empleados.

TEMA

“Elaboración de un Manual de Procedimientos para el departamento de crédito y cobranzas en la Compañía Otelo & Fabell”

4.2 Organigrama del Departamento de Crédito y Cobranzas

El Área de crédito y Cobranza al igual que los demás departamento cumple un rol muy importante dentro de la compañía; su función principal es la de elaborar, planear y ejecutar acciones que permitan un buen manejo de la cartera de crédito de la compañía, minimizando los tiempos de cobros y así lograr el retorno del capital para la actividad comercial u producción de la compañía.

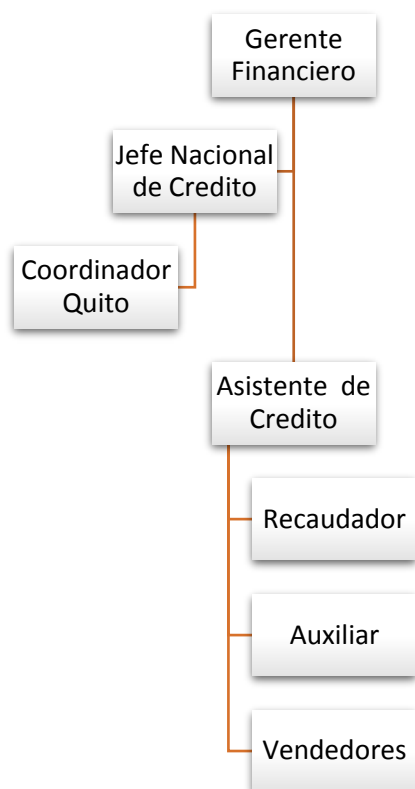


Grafico 14 Organigrama del Departamento de Crédito y Cobranzas

Elaborado por: El Autor

4.5 Estructura del departamento de crédito y cobranzas

El departamento de crédito y cobranza tiene como objetivo primordial, el cuidado, mantenimiento y recaudación de la cartera por cobrar de la empresa, mediante el control sistematizado de los procesos que ayuden a mejorar constantemente esta labor. Habiendo cumplir las políticas y procesos establecidos por la compañía, y vigilando el estricto control de los réditos otorgados, para que las cuentas por cobrar se mantengan en un nivel de morosidad sano, y el riesgo sea mínimo o igual a los estándares establecidos.

4.6 Funciones del departamento de crédito y cobranzas

Mediante el manual de procedimientos quedara establecido en forma clara las funciones que deberán desempeñar cada uno de los empleados que formen parte del departamento. El mismo que estará a cargo estrictamente del Jefe Nacional de Créditos y Cobranzas quien se encargará de difundir la información, cuando se contrate nuevas personas y mediante una capacitación o vía mail se hará a conocer al resto del personal involucrado. (Ver Anexos 10, 11,12)

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE
CREDITOS Y COBRANZAS

- 1) OBJETIVO PRINCIPAL
- 2) FLUJO DE TRABAJO EN CREDITO Y COBRANZAS
- 3) DOCUMENTACION NECESARIA
- 4) PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS

Tema:**4.7 “Elaboración de un Manual de Procedimientos para el departamento de crédito y cobranzas en la Compañía Otelo & Fabell”.****4.7.1 Objetivo Principal**

Establecer procedimientos que permitan el buen manejo de las actividades de Recaudación de cartera y poder aplicar políticas que permitan los buenos funcionamientos de las tareas encomendadas con el fin de mejorar los procesos en el Área de Crédito y cobranzas, y contar con un personal calificado al momento de brindar servicios a nuestros clientes.

4.7.2 Alcance

El manual será entregado a todo el personal de crédito y cobranzas, que tendrán la responsabilidad de hacer cumplir las políticas implementadas en cada uno de los procesos para la mejora de las actividades crediticia del departamento.

4.7.3 Documentación necesaria

Como parte fundamental y de gran importancia es la documentación que se debe receptor en el departamento, entre los archivos del ejecutivo de crédito debe existir la historia del cliente, donde conste toda la documentación solicitada, misma que en un periodo de tiempo debe ser actualizada.

4.7.4 Flujograma del Departamento de Crédito y Cobranzas

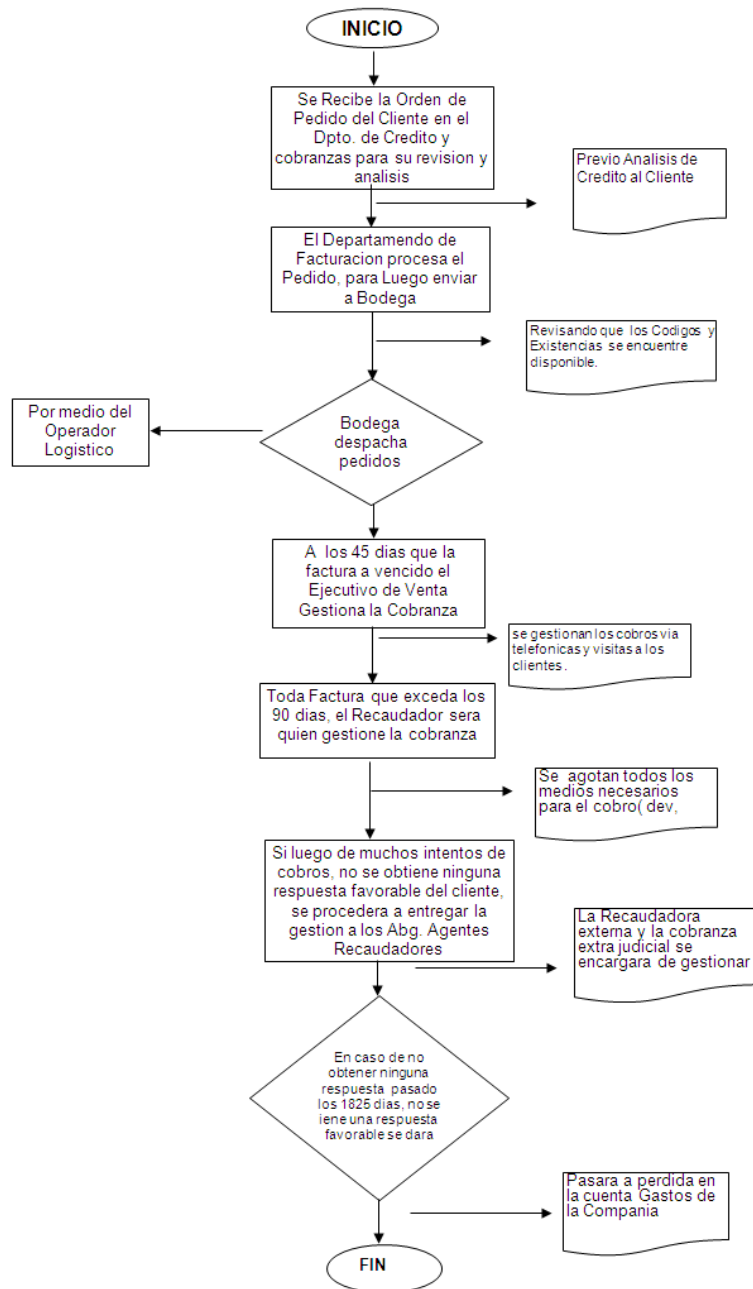


Grafico 15 Flujograma del Departamento de Crédito y Cobranzas

Elaborado por: El Autor

4.8 Documentación Necesaria

4.8.1 La Solicitud de Crédito

Entre la documentación tenemos la solicitud de crédito, en donde en la parte frontal podemos tener los datos personales del cliente los cuales deberán ser llenados de forma clara con letra imprenta y pluma de color azul:

- + Nombre del Cliente
- + Numero de identidad sea este cedula, pasaporte y/ Ruc
- + Nacionalidad
- + Ubicación exacta del negocio
- + Ciudad de residencia, teléfonos (celular y convencional)
- + Dirección del Domicilio
- + Correo Electrónico
- + Datos del conyugue
- + Referencias Comerciales
- + Referencias Personales
- + Días plazo
- +

Es importante recalcar que al momento de apertura nuevos clientes, todos los datos deben ser llenados en forma clara, no se permite el uso de correctores, no manchones, no enmendaduras y no manchones.

La solicitud de crédito debe constar con la firma en su parte posterior del;

- ✓ Vendedor
- ✓ Cliente
- ✓ Supervisor
- ✓ Firma de Letra de Cambio, siempre y cuando la apertura de clientes nueva sea el monto de \$ 1000 en adelante. **(Ver Anexo 1)**

4.8.2 De la Recibera

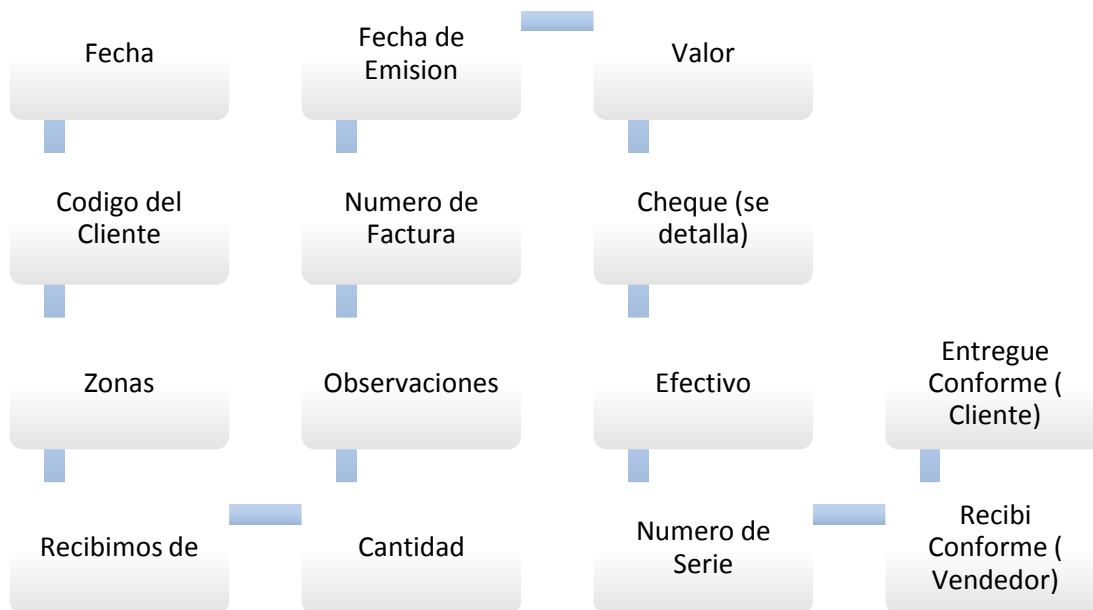


Tabla 10 La Recibera

Elaborado por: El Autor

Los recibos de cobro son comprobantes que sirven para dejar constancia el pago o abono que realiza un cliente a una factura. Al igual que demás documentación, los recibos deberán ser llenados en forma clara, sin ningún tipo de tachón, y/o enmendadura, en el caso de un error se podrá anular el recibo, mismo donde deberán poner la palabra ANULAR y juntar los 3 recibos y estos deben ser archivados en su orden secuencial.

Los recibos deberán ser llenados al momento de:

1. Cuando el cliente cancela en efectivo.
2. Cuando el cliente cancela con cheque al día
3. Cuando el cliente cancela con un cheque posfechado.
4. Cuando abona a la factura.

“Todo valor entregado por el cliente debe estar respaldado con su recibo de cobro”.

PRINCIPALES OBSERVACIONES

1. El recibo servirá como comprobante de pago valido para el cliente
2. No se deberá hacer ninguna cobranza si no tiene la recibera.
3. Cuando la recibera este por terminar y esta solo tenga 5 recibos deberá solicitar una nueva al Dpto. de Crédito.
4. Si Vendedor es de Provincia (fuera de Guayaquil) debe tener en cuenta cuando le vayan quedando 10 recibos y así mismo solicitar una nueva recibera.
5. Todo recibo anulado deberá ser entregado en el Dpto. de Crédito y Cobranzas
6. La recibera al igual que demás documentación es responsabilidad de los Ejecutivos de Ventas de su cuidado y buen uso. (Ver Anexo2)

DEL USO DE LA RECIBERA



ÓTELO & FABELL
R.U.C. 0991047808001

GUAYAQUIL - Km. 15 Via Daule - Teléfono: 218-0050 - Fax: 218-0022 - P.O. Box: 09-01-0307
QUITO - Hanga N32-74 y La Granja - PBX: (02) 224-1250 / (02) 224-0750

*** ATENCION ***
Verifique que la copia diga
lo mismo que el original

RECIBO
0711102

Fecha: _____
Recibimos de: _____
La cantidad: _____

Observaciones CA / AF	# FACTURA	Fecha de Emisión	VALOR US\$	CHEQUES		EFECTIVO	Número de serie US\$
				BANCO	NÚMERO		
<small>Nota: Si el billete dolar es devuelto por el sistema financiero, el cliente comerá con todos los gastos que represente el cabro del mismo. Para verificación del número de la serie.</small>							TOTAL \$

Recibi Conforme Entrega Conforme

Figura 8 Recibo de Color Blanco del Cliente

Elaborado por: El autor



OPELO & FABELL
R.U.C. 0991047808001

* ATENCION *
Verifique que la copia diga lo mismo que el original

RECIBO
0711102

GUAYAGUIL, Km. 15 Vía Daule * Teléfono: 218-0000 * Fax: 218-0022 * P.O. Box: 09-01-0707
QUITO: Huayra N32-74 y La Granja * P.O. Box: 224-1200 / (02) 224-0758

Fecha: _____
Recibimos de: _____
La cantidad: _____

Observaciones CA / AF	# FACTURA	Fecha de Emisión	VALOR US\$	CHEQUES			EFECTIVO	Número de serie US\$
				BANCO	NUMERO	VALOR US\$		
TOTAL S/								

Nota: Si el billete dollar es devuelto por el sistema financiero, el cliente deberá cubrir los gastos que represente el costo del mismo. Previa verificación del número de la serie.

Recibi Conforme Entregue Conforme

Figura 9 Recibo de Color Verde del Dpto. de Crédito y cobranzas

Elaborado por: El Autor



OPELO & FABELL
R.U.C. 0991047808001

* ATENCION *
Verifique que la copia diga lo mismo que el original

RECIBO
0711102

GUAYAGUIL, Km. 15 Vía Daule * Teléfono: 218-0000 * Fax: 218-0022 * P.O. Box: 09-01-0707
QUITO: Huayra N32-74 y La Granja * P.O. Box: 224-1200 / (02) 224-0758

Fecha: _____
Recibimos de: _____
La cantidad: _____

Observaciones CA / AF	# FACTURA	Fecha de Emisión	VALOR US\$	CHEQUES			EFECTIVO	Número de serie US\$
				BANCO	NUMERO	VALOR US\$		
TOTAL S/								

Nota: Si el billete dollar es devuelto por el sistema financiero, el cliente deberá cubrir los gastos que represente el costo del mismo. Previa verificación del número de la serie.

Recibi Conforme Entregue Conforme

Figura 10 Recibo de color Amarillo del Ejecutivo de Ventas

Elaborado por: El Autor

4.8.3 El Reporte diario de las Cobranzas

El reporte diario de cobranza, documento que servirá para que el Vendedor, Recaudador reporte y/o informe la gestión de cobranza diaria que ha realizado, la cual deberá detallar lo siguiente

1. Código del Cliente
2. Cliente (Nombre Comercial)
3. Documento (Clase y Numero)
4. Fecha de Aceptación (Emisión)
5. Importe de Documento(Saldo de Factura)
6. Recaudado (efectivo-Cheque)
7. Control de Cheques(detalle de cheque, numero, Banco, Valor fecha del cheque posfechado)
8. Numero de Recibo.
9. Ejecutivo (Nombre del Vendedor)
10. Fecha (Fecha que reporta a Caja)
11. Zona(Zona del Vendedor)
12. Fecha de Arqueo
13. Fecha de Recepción (fecha del Dpto. Caja recibe el Dinero Recaudado).

Al igual que otra documentación no se aceptará manchones, enmendaduras, ni uso de correctores. El reporte deberá venir con su respectiva sumatoria en cada una de las columnas reportadas (efectivos, cheques al día y posfechados), mismo valor que debe coincidir con el entregado en caja.

- Las zonas, fecha y nombre del ejecutivo deberán venir llenos con letra legible y clara.
- El reporte deberá ser entregado el original en caja junto a los recibos, para su revisión y recepción del dinero, en caja deberá quedar una copia clara del reporte de cobranzas y la original la receptorá el departamento de Crédito y Cobranzas
- Los cheques deberán ser reportados según la ley de cheques y girados a nombre de la Compañía en este caso Otelo & Fabell, en la parte posterior del mismo deberán anotar código del cliente, zona del cliente, numero de factura a cancelar y numero de recibera con lápiz.

- En caso de los vendedores de Provincias es Obligación depositar los valores recaudados en efectivo, en las cuentas Corrientes de la Compañía, los mismos que deberán ser reportado de igual manera como lo indica en la parte superior, y enviar soporte de depósitos originales y/o cheques.
- No se recibirá para pagos de facturas cheques de terceras personas.
- Queda prohibido el envío de dinero en efectivo por valija interna, la empresa no se hará responsable por dinero extraviado mediante esta vía. (Ver Anexo 3)

4.8.4 Catálogos del Cliente

Características del catálogo del cliente

En las características de clientes podemos encontrar;

- 1) La empresa
- 2) La zona
- 3) La Fecha
- 4) Forma de Pago(si es contado o crédito)
- 5) Fecha de ingreso (fecha de apertura de código de cliente)
- 6) Teléfonos (celular, convencional)
- 7) Fecha de ultima factura de compra
- 8) Código del Cliente
- 9) Cupo de crédito
- 10) Nombre del Cliente
- 11) Nombre del Propietario
- 12) Dirección
- 13) Localidad
- 14) Numero de Protestos (cantidad de cheques protestados)
- 15) Estado (Activo-Inactivo- En mora-Legal)

El catálogo de clientes sirve como una herramienta de vital importancia para un vendedor, ya que el reporte indica si un cliente se encuentra activo, así no haya hecho ninguna compra en los últimos meses. (Ver Anexo 4)

- ✓ Para solicitar un pedido, se deberá verificar en la columna “ Fecha de Ult Fact”, misma que dará como referencia y confirma la última compra que este haya realizado, en caso de no haber solicitado, tendrá que actualizar los datos nuevamente como indica en parte **7.0 Otorgar Crédito**.
- ✓ Si un vendedor de provincia, se podrá guiar en la columna localidad misma que indicara a la ciudad que pertenece el cliente.
- ✓ Es muy importante revisar la Columna **#Prot.**, ya que esta columna nos indicara los numero de cheques protestados que tiene en su cuenta, y así poder evitar futuros inconvenientes.

4.9 Procedimientos del Departamento de Crédito y Cobranzas

CANALES DE DISTRIBUCCION

Los canales de distribución son las vías que las empresas fabricadoras utilizan para que sus productos lleguen hasta su consumidor final.

En Otelo & Fabell se maneja los siguientes canales de Distribución:

- Autoservicios (Moderno).
- Tradicional (Consumo).
- Profesionales (Salones de Belleza).

De los Autoservicios,- Son todos los clientes especiales que manejan su distribución en percha, donde los clientes eligen por su propia voluntad toda la mercancía que necesite para su uso o adquisición.

De Tradicional.- Son clientes catalogados como minoristas, mayoristas, subdistribuidores y distribuidores que realizan sus operaciones comerciales mediante vendedores especializados, que visitan a los clientes para tomarles pedidos, o en su defecto atender a los clientes directamente.

De los Profesionales.- En este canal están catalogado todos los clientes que comercializa toda la línea de cosméticos y línea de belleza capilar, en este canal se encuentra: todos los salones de belleza, spa.

DISTRIBUCCION DE LA ZONAS DE LOS CLIENTES

Las zonas están divididas por regional, como se detalla a continuación;

Ciudad	Zonas
Guayaquil	GA-GA1-GF-GF1-GF2-GM1-G1-G2-G3-G4-GM2-GM3-GP1-GP2-GP3
Manabí	MM1-M1-M2
Cuenca	C1-CM1
Loja	LM1
El Oro	O1
Los Ríos	R1-R2
Quito	GA-QF-QEM-QNE-QM1-QM2-Q1-Q2-Q3-QN1
Santo Domingo	SM1-S1
Ambato (Zona Central)	AM1-A1
Exportación	GXX

Tabla 11 Distribución de las Zonas

Elaborado por: El Autor

4.9.1 Requisitos para Otorgar Créditos

Clientes

Los requisitos para los productos varían según los montos requeridos.

- Para clientes cuyos pedidos sean desde \$50 hasta \$ 200
 1. Copia de Cedula de identidad a Color.
 2. Copia de Certificado votación (vigente).
 3. Planilla de Servicio Básico Actualizada
 4. Copia de una Factura.
 5. Solicitud de Crédito debidamente llena y firmada.

- Para clientes cuyos pedido sean desde \$201 hasta \$ 500
 1. Copia de Cedula de Identidad a Color
 2. Planilla de Servicio Básico Actualizada
 3. Copia de Certificado votación (vigente).
 4. Solicitud de Crédito debidamente llena y firmada.
 5. Copia de 3 facturas de diferentes proveedores similares al cupo solicitado
 - * Se realizaran verificaciones telefónicas

- Para clientes cuyos pedidos sean desde \$ 501 hasta \$ 999
 1. Copia de Cedula de identidad a Color
 2. Planilla de Servicio Básico Actualizada
 3. Copia de Certificado votación (vigente).
 4. Solicitud de Crédito debidamente llena y firmada.
 5. Copia de 3 facturas de diferentes proveedores similares al cupo solicitado
 - *Se realizaran verificaciones telefónicas inclusive a las referencias personales

* Se realizaran verificaciones telefónicas y terrenas al local por Supervisor de Ventas y/o Jefe de Crédito.

- Para clientes cuyos pedidos sean de \$ 1000 en adelante se solicitara lo siguiente;
 1. Copia de Cedula de identidad a Color y Ruc
 2. Copia de Certificado votación (vigente).
 3. Planilla de Servicio Básico Actualizada
 4. Solicitud de Crédito debidamente firmada.
 5. Copia de 3 facturas de diferentes proveedores similares al cupo solicitado.
 6. Se hará firmar sin excepción alguna un pagaré y/o Letra de Cambio al cliente.

*Se realizaran verificaciones telefónicas inclusive a las referencias personales

* Se realizaran verificaciones telefónicas y terrenas al local por Supervisor de Ventas y/o Jefe de Crédito.

- Para Clientes cuya Modalidad deseen aplicar como distribuidores y sus montos sean de \$ 8000 en adelante, deberá existir una aprobación previa de Gerencia General con la respectiva justificación del Departamento de Crédito y cobranza.

- ✚ Solicitud de Crédito debidamente firmada.
- ✚ Letra de Cambio o pagare firmada.
- ✚ 3 Referencias Comerciales por escrito como mínimo.
- ✚ Referencias Bancarias por escrito
- ✚ Copia de 3 facturas a diferentes proveedores similares al cupo solicitado.
- ✚ Copia de Cedula de identidad a Color y Ruc
- ✚ Copia de Certificado votación (vigente).
- ✚ Planilla de Servicio Básico Actualizada.

De ser empresa y/o persona jurídica se solicitara la siguiente documentación adicional

- ✚ Nombramiento del Representante legal
 - ✚ Escritura de Constitución de la Empresa
 - ✚ Estados financieros de los dos últimos años.
- Todo pedido que su forma de pago sea de contado, sin excepción y para la apertura de código es indispensable solicitar;
 1. Copia de Cedula de identidad a Color
 2. Copia de Certificado votación (vigente).
 3. Planilla de Servicio Básico Actualizada.

“Todo Cliente que supere el monto de compra mensual de \$ 50000.00 en adelante deberá presentar una garantía real, sin excepción alguna.”

4.9.2 Otorgamiento de Crédito

De toda validación que el cliente reciba del departamento de crédito dependerá el futuro su capacidad de endeudamiento.

Se analizara la capacidad crediticia del cliente con otras casas comerciales, financieras, misma que servirá como parte de evaluación de su comportamiento de pago. Todo cliente que tenga un mal comportamiento crediticio o cuentas bloqueadas se procederá a anular su solicitud. El tiempo para aprobar o negar solicitudes no debe ser mayor o menos a 48 horas de recibida la documentación.

En caso de que haya clientes que deseen retomar nuevamente relaciones comerciales con la compañía, se le hará nuevamente el mismo proceso como si fuera un cliente nuevo, siendo el caso que haya dejado de comprar por razones favorables y no por razones de carácter negativos.

4.9.3 Plazos de Crédito

Los días de crédito dependerá de la clasificación del clientes, aquellas ventas una vez emitida la factura y su cancelación sea dentro de 8 días, se hará un descuento por pronto pago cuyo porcentaje de descuento será del 2%, mismo que no será reflejado en la factura, ya que al momento se procederá a elaborar una nota de crédito descontando dicho valor.

Su cálculo será reflejado del Total de la factura.

Clasificación del Cliente	Días de Crédito
Mayoristas	45 días
Distribuidores	60 días+ 15 días de gracias
Autoservicios	60 días+ 15 días de gracias

Tabla 12 Cuadro de días de crédito según clasificación de Clientes

Elaborado por: El Autor

Tabla de descuento por Pronto Pago

DIAS	PORCENTAJE
HASTA 3 DIAS	2.5%
DE 4 A 15 DIAS	2 %
DE 16 A 36 DIAS	1%

Tabla 13 Cuadro de Porcentaje de Descuento por Pronto Pago

Elaborado por: El Autor

4.9.4 De los Montos de Pedido

Canales	Monto Permitido
De los tradicionales	\$800.00 más IVA
De Profesionales	\$ 150.00 más IVA
De Autoservicios	Libre

Tabla 14 Cuadro de Monto de Pedido Permitido según Canales

Elaborado por: El Autor

4.9.4.1 Del Canal Tradicional

Aquellos clientes que deben realizar compras mensual, desde los \$ 800.00 + IVA es clasificado como mayorista.

4.9.4.2 Del Recorredor

Aquellos clientes que su compra mensual sea de \$3000.00+ IVA, será considerado como Recorredor.

4.9.4.3 Distribuidor

Aquellos clientes cuyo monto de compra mensual sea de \$ 8000.00 +IVA en adelante, será considerado como Distribuidor.

DEL CANAL PROFESIONAL

4.9.4.4 Del Canal Profesional

Aquellos clientes que su compra mensual sea de \$600 +IVA, será considerado como mayorista.

4.9.4.4 Del Distribuidor

Aquellos clientes que su compra mensual sea de \$2000.00+IVA en adelante, será considerado como distribuidor.

4.9.5 Toma de Pedidos

Para la toma de pedidos es necesario que el cliente conozca las promociones, luego se procederá a llenar la Hoja de pedido, donde se llenaran todos los campos como datos del cliente, cantidades y productos, estará debidamente firmado por el cliente y vendedor como al acuerdo que se han pactado. Adicional se deja una copia como constancia de lo que procederá a despachar.

APROBACION DE LOS PEDIDOS

Para las aprobaciones el Departamento de Crédito y Cobranzas se encargara de revisar que el cliente no tenga saldos pendientes, condiciones de pago, en caso del que el pedido se encuentre aprobado se pasara a facturación, en caso de que no apruebe el pedido se entregara a la Secretaria de Ventas quien se encargara de indicar al Ejecutivo de Ventas el motivo porque fue rechazado, quien dará solución inmediata al inconveniente.

En caso de los Ejecutivos de Ventas que laboran fuera de la ciudad, deberán enviar sus Hojas de Pedido vía mail, Servientrega a la Secretaria de Ventas, quien se encargara de tomar las firmas de los supervisores, se anote en una bitácora y luego de este proceso se pasara al Departamento de crédito para su análisis y aprobación.

PROCESOS DE PEDIDOS

- El Ejecutivo de Ventas entregara el pedido a la Secretaria de Ventas.
- La Secretaria de Ventas entregara el pedido al Departamento de Crédito y Cobranzas.
- El Departamento de Crédito Recibe el pedido analiza los cupos y plazos, si cumple con los requisitos, lo aprueba y luego pasara a facturación.
- Luego Facturación procesa el pedido y la proforma.
- Bodega revisa que estén todos los productos de la proforma, entonces se procede a imprimir la factura.

- Se embala la mercadería según la respectiva ruta de entrega y se embarca.
- El Operador Logístico revisa el embarque y se dispone a entregar las facturas a su destinatario.
- Cliente Recibe el producto.

Observaciones Generales

- Al momento que un cliente no cumpla con su promedio de pedido mensual, este pasara una escala inferior. Cada mes se deberá analizar los promedios de compra de los clientes y el Departamento de Crédito y Cobranza estará en la obligación de informar si el cliente cumple con sus procedimientos de compras.

4.9.6 La Cobranza

Una vez otorgado un cupo de crédito y entregada la mercadería se procederá al cobro de las mismas.

- ✓ Del dinero cobrado por el Ejecutivo de Ventas y/o Recaudador deberá reportarlos en Caja máximo al siguiente día de la gestión.
- ✓ Los cheques deberán estar al Portador, en este caso a nombre de Otelo & Fabell.
- ✓ De los Ejecutivos de Ventas que realizan la gestión fuera de la ciudad de Guayaquil, deberán hacer los depósitos a la Cuenta Corriente de la Compañía y enviar por valija los comprobantes de depósitos originales y los reportes de cobranzas al Departamento de Crédito para su revisión e ingreso a caja.

Los depósitos y transferencias se podrán hacer únicamente a la cuenta de la compañía, en este caso OTELO& FABELL SA. No se aceptaran transferencia de cuenta del empleado hacia la compañía.

4.9.7 Formas de Pago

La compañía aceptará como forma de pago las siguientes tipos de transacción;

- ✓ Efectivo
- ✓ Transferencia
- ✓ Cheques al Día

- ✓ Cheques Posfechados
- ✓ Notas de Crédito únicamente que se encuentre aprobadas por del Departamento de Crédito y Cobranzas.

De los Pagos

- Toda persona natural y/o jurídica que su valor de factura supere los \$9000.00, y sea cliente que factura de forma eventual, su pago será con cheque certificado preferiblemente.

Cheques Protestados

- En caso de los cheques protestados, el Departamento de crédito deberá emitir una Guía de Cobro donde indiquen el motivo del protesto.
- Si un cheque es protestado por firma inconforme, mal girado, falta firma conjunta entre otras, en caso de haber una multa por parte del banco, se emitirá una guía de cobro donde el cliente asume la penalización.
- El Ejecutivo de Ventas y/o Recaudador deberá gestionar de forma inmediata la recuperación de los cheques protestados.
- En caso de los cheques protestados (Cuentas Cerradas) y que no se han podido gestionar la cobranza, serán enviado a la Recaudadora externa y/o cobranza extra judicial.(Ver Anexo 5)

4.9.8 Los Saldos

En la compañía se tiene dos tipos de saldos;

- Los Saldos Operativos
- Los Saldos de Cartera

Los Saldos Operativos son aquellos que se tiene por concepto de retenciones, devoluciones mal valoradas, notas de crédito y descuento por pronto pago.

Los Saldos en Cartera son aquellos valores pendientes por cancelar por saldos de documentos por cobrar.

La vigencia para los saldos operativos tendrá una vigencia máxima de 15 días una vez vencida la documentación.

Una vez culminado el plazo de estos saldos operativos, y previo análisis deberán ser procesados de acuerdo a las siguientes formas;

Valores	Conceptos
De \$0.01 hasta \$ 0.99	Se dará de baja por el Dpto., misma que será procesado como gastos que asumirá la compañía
De \$1.00 hasta \$ 10.00	Sera descontado al Vendedor y/o responsables
Superiores a \$10.00	Valores serán verificados al cliente y previo análisis de determinar responsables.

Tabla 15 Cuadro de las diferencias de Saldos Operativos

Elaborado por: El Autor

El departamento de Crédito y Cobranzas dentro de los procedimientos tendrá como gestión en reportar mensualmente los saldos y dar de baja los valores dentro de la cartera.

Una vez que los saldos en cartera tengan sus fechas de vencimientos, estos deberá ser recuperados en un tiempo máximo de 30 días, de lo contrario se aplicará los procedimientos anteriormente expuestos.

Todo cliente sin excepción alguna que presente en 5% de saldos superiores adeudados de su cartera vencida, el departamento de crédito se verá en la Obligación de bloquear al Cliente.

DOCUMENTO	TIEMPO LIMITE
Retenciones	Máximo 5 días luego de su devolución
Devoluciones mal Valoradas	Máximo 7 días para su recuperación.
Notas de Crédito	Máximo 2 días, luego de emitida.
Descuento por Pronto Pago	Máximo 3 días para su recuperación.

Tabla 16 Cuadro de Límite de Tiempo de Recuperación de un Documento

Elaborado por: El Autor

Una vez cumplido este plazo, en caso de no presentar la documentación necesaria se procederá a aplicar los procedimientos de Saldos.

Notas de Debito

Las notas de débito se deberán emitir, de acuerdo a los siguientes motivos;

- Cheques Devueltos y Protestados
- Retenciones mal Elaboradas
- Descuentos mal Aplicados
- Ajuste en cartera
- Error en los cobros en el ingreso de sistema

Las notas de débitos deberán ser canceladas dentro de los 30 días de cada mes. (Ver Anexo 6).

Notas de Crédito

Las notas de crédito se deberán emitir, de acuerdo a los siguientes motivos;

- Descuentos
- Ajuste en Cartera
- Diferencia en precios

- Devoluciones
- Retenciones a la fuente
- Rebates

Las notas de crédito serán aplicadas dentro de los 30 días de cada mes.

Cuando no haya una documentación que respalde la nota de crédito, se verificará con el cliente y se le aplicara un descuento a favor a su próxima factura.

Al momento que existan notas de crédito con un tiempo que exceda más de un año, se procederá dicho valor a dar de baja y se registrara a los Ingresos de la Compañía.(Ver Anexo 7,8)

4.9.9 Arqueos a Ejecutivos de Ventas

Arqueos a Ejecutivos de Ventas

Para los arqueos de los documentos por cobrar y/o facturas que el Departamento de Crédito y Cobranza realiza se deberá citar a los vendedores, los cuales deberán asistir sin excepción alguna a la oficina principal.

Los arqueos tendrán que hacerse una vez al mes como mínimo, y/o según se considere necesario.

Para la revisión de su cartera es importante que el Ejecutivo de Venta presente la siguiente documentación:

- Recibera misma que debe estar cronológicamente ordenadas y firmadas por el Departamento de Crédito y Cobranza.
- Facturas.
- Cheques Protestados sin cobrar.
- Recibos.
- Programación Documentos por Cobrar.
- Retenciones por Aplicar.
- Devoluciones por Ingresar.

ARQUEOS EJECUTIVOS DE VENTAS GESTION DE CAMPO

Los Ejecutivos de ventas externos, serán auditados al azar con una programación previa del Jefe Nacional de Crédito y Cobranzas, quien asignara a un Asistente para que realice la visita al cliente, revise sus saldos y notifique cualquier irregularidad con el cliente.

Para realizar este tipo de arqueo se deberá tener en cuenta los siguientes puntos:

- Programación de Documentos por Cobrar (Ver Anexo 5)
- Facturas
- Recibera
- Se visitara a los clientes
- Se verificara los saldos
- Se verificara los cheques protestados
- Se verificara las devoluciones.

El ejecutivo de Crédito y Cobranzas deberá hacer un informe general, de lo que observó durante su visita, si encontró alguna anomalía, si se lo está visitando y si se gestionando la recuperación de cartera, en caso de que existiera alguna irregularidad del Jefe Nacional de Crédito y cobranzas, emitirá un informe donde indicara las anomalías que se encontraron y las medidas correctivas a tomar en el caso de que existiera una irregularidad.

4.10. Multas y Sanciones

- ✓ **Por devolución de Mercadería.** Cuando el Ejecutivo de Ventas haya incurrido en la toma errónea de un pedido, se procederá a penalizar con un valor de \$10.00, que será descontado en el rol de pagos.
- ✓ **Por Datos Erróneos o incompletos.** Cuando se reciba una solicitud de crédito y esta contengan; datos erróneos, razón social diferente, se procederá a penalizar al Ejecutivo de Ventas por el valor de \$ 20.00 por conceptos de gastos administrativos.
- ✓ **Por Facturas Vencidas.-** Cuando el departamento de crédito y Cobranzas anule un pedido por que el cliente tenga facturas pendientes y/o vencidas, se procederá penalizar al ejecutivo de Ventas con un valor de \$10.00 por conceptos de gastos administrativos.
- ✓ **Para emitir nota de crédito por devolución de mercadería,** no deberán pasar más de 72 horas. Para que el departamento de Ventas haga el ingreso a bodega y se comunique

al departamento de Crédito y Cobranza, el Vendedor llenará la orden de retiro y la aprobará el Gerente Regional de Ventas o el Supervisor, siendo la Secretaria responsable de pasarla a Bodega o a Control de Calidad, según sea el caso. De no cumplirse este plazo se sancionará con \$10 (diez 00/100 dólares) al Vendedor responsable del seguimiento.

- ✓ Con la respuesta de Bodega o Control de Calidad, el Departamento de Créditos y Cobranza emitirá la nota de crédito respectiva máximo en 48 horas.

Observaciones Generales

- Se deberá “conciliar” conciliar cuentas por cobrar vs cuentas por pagar de nuestros clientes especiales, sean estos autoservicios, distribuidores o cadenas de farmacias , es decir; lo que nosotros tenemos que cobrar en los libros de los clientes, también deberán estar reflejado en sus cuentas por pagar.
- El libro mayor de cuentas por cobrar, debe cuadrárselo con el menor (con cada Vendedor) semestralmente.
- El Departamento de Créditos y Cobranzas, deberá aumentar los riesgos de su cartera, tanto en cuanto el crecimiento de la empresa lo requiera. Este porcentaje no deberá ser aplicado fijamente a los clientes en general, si no de acuerdo a la capacidad de cada cliente.
- La documentación de los clientes será archivada por código y por tipos de cliente. Es decir: cobertura, mayoristas, distribuidores, autoservicios y profesionales. Esta documentación reposará en la bodega de la Gerencia y/o Jefe Financiera.
- No se aceptará a ningún cliente cheques de terceras personas, salvo que sea por causa de liquidación de un negocio y/o proteger los intereses de la compañía.
- Con la apertura de un cliente nuevo, se deberá siempre analizar el crédito aunque sean amigos, parientes o conocidos de los accionistas, ya que la responsabilidad final es del Departamento de Créditos y Cobranzas.
- Se deja claro que la venta se termina cuando esta se efectivice, siendo responsabilidad del Vendedor efectivizar la cobranza total de las facturas de los clientes asignados en cada sub zona dentro del plazo estipulado.

- Los documentos entregados por el Departamento de Créditos y Cobranzas a los Vendedores no deberán permanecer en poder de estos últimos más de 7 días, según sea el caso. Para provincias, el tiempo que dure la gira.
- Cuando el cliente pague con cheque posfechado, se emitirá el recibo de cobro con la fecha de cancelación del cheque; así mismo, en la factura que se entrega cancelada constará la misma fecha del recibo y del cheque.
- El Departamento de Créditos y Cobranzas, no aprobará ningún pedido, si el cliente tiene pendiente de cobro cheques posfechados y/o el valor del pedido supere el cupo aprobado respectivamente.

Embargo de Mercaderías a Clientes Morosos

Los embargos a clientes morosos son realizado con el Estudio Jurídico, quien se encargara de recuperar la deuda ya sea en forma de efectivo o con algún bien del cliente.

Conclusión

Mediante este manual, la empresa Otelo & Fabell, encontrará una forma, o método que podría resultar en el incremento de las cobranzas de la cartera vencida que maneja la empresa, disminuyendo los índices de morosidad.

Si aplicamos los criterios y hacemos respetar los procesos dentro de este manual, todos se estarán comprometiendo al desarrollo de la institución, haciéndola más sólida y más fuerte económicamente.

Cuando descubrimos cuáles son las debilidades en el proceso de la cobranza, nuestra estrategia con este manual, es atacar esas falencias, de esa manera tendremos un indicador de la cartera vencida, que nos va a demostrar cuál es el nivel de recuperación de las cuentas por cobrar, y poder hacer una evaluación de la misma, saber en qué campo estamos fallando, si son procesos o personas las que deben cambiar, o es las dos al mismo tiempo.

Eso hace posible que se apliquen criterios efectivos, procesos ayuden a minimizar el riesgo en el crédito, y sobre todo que ayuden al flujo que no sea simplemente números en papeles si no valores en efectivo en las cuentas de la empresa.

Con las normativas que se sugieren aplicar, se estará incitando al personal que maneja las cobranzas, en este caso a los vendedores, que lleven un orden en su gestión de cobranza, que se refleje en sus incrementos en cobros, y sobre todo que no se permita que los días de crédito suban, haciendo por lo tanto que los valores por cobrar lleguen a plazos que nos e pueden permitir dentro de una empresa que es de consumo, y por lo tanto, el retorno de la inversión tiene que ser inmediata.

El interés que se tiene dentro de este proyecto, es que se haga más efectiva la recaudación, se minimice el riesgo en cartera, se agilite las cobranzas, los días de pagos de los clientes bajen, y todo esto contribuirá de mejor manera a que el circulante dentro de la empresa, se vaya incrementando y así contar con una cartera sana, digna de una empresa organizada, que trabaja para el beneficio propio y de sus empleados.

Recomendaciones

- La elaboración de un manual de procedimientos para el departamento de crédito y cobranzas, permitirá fortalecer las políticas, como el buen funcionamiento de cada una de las actividades dentro de la compañía, del departamento y el mejorar la recuperación de cartera óptima.
- Una vez establecidos los procedimientos de crédito y cobranzas, se convocará a una capacitación a los ejecutivos de ventas y empleados del dpto. de crédito, donde se hará conocer los procesos establecidos, funciones de cada empleado, y principalmente el compromiso de cumplir con la compañía.
- Incentivar a los empleados el uso correcto del manual de procedimientos, que sirva como apoyo a sus actividades diarias, para antiguos y nuevos empleados.
- En caso de alguna modificación dentro de los procesos establecidos, el Jefe Nacional de Crédito deberá notificar el cambio, y convocará una nueva capacitación para la actualización del mismo.
- El manual de procedimiento una vez entregado a cada empleado, deberá firmar un registro de recibo, el que servirá como constancia de entrega y sobre todo su compromiso principal de cumplir su rol dentro de la compañía.
- Como recomendación final, se tiene que todo nuevo proceso, todo cambio que haya dentro de la compañía, siempre será para mejorar el bienestar de los empleados, para satisfacer aún más las necesidades del cliente y sobre todo garantizar el éxito de la compañía, que el compromiso de empleado hacia compañía sea el reflejo en el cumplimiento de sus procesos.
- Separar fuerzas.

Anexos

Formato de Solicitud de Crédito
Lado Frontal



SOLICITUD DE CRÉDITO

Primer Apellido:		Segundo Apellido:		Nombres:	
Razón social:					
C.I.:		Nacionalidad:		Estado Civil:	
Dirección Negocio:			Ciudad:		Teléfono:
Tiempo en el Negocio:		Local Propio <input type="checkbox"/>		Arendado \$:	
Dirección domicilio:			E mail:		Teléfono:
CÓNYUGE:					
Primer Apellido:		Segundo Apellido:		Nombres:	
C.I.:		Lugar de trabajo:		Teléfonos:	
Ingresos \$:		Separación de Bienes: si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>		Referencia Ubicación:	
PROPIEDADES:					
Casas <input type="checkbox"/>		Depts <input type="checkbox"/>		Terrenos mt2:	
Vehículo Marca:		Placa:	Año:	Valor \$:	Gravamen: si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>
REFERENCIA PROPORCIONADAS:					
Banco:		Cte. <input type="checkbox"/> Ah. <input type="checkbox"/> N°:		Banco:	
Cte. <input type="checkbox"/> Ah. <input type="checkbox"/> N°:					
Proveedores:		Teléfono:			
Personales:		Teléfono:		Dirección:	
Contra cheque <input type="checkbox"/>		Días Plazo <input type="checkbox"/>		Cod. Cliente <input type="checkbox"/>	
<p>Nº: <input type="text"/> Fecha: _____ Por \$ <input type="text"/></p> <p>a _____ a _____ de _____ de 20____</p> <p>a _____ Vista se servirá (v) Uld. (u) pagar por esta</p> <p>Letra de cambio, a la orden de OTELO & FABELL S.A.</p> <p>La Cantidad de: _____ <i>Letras</i></p> <p>con el interés del _____ por ciento anual desde _____ <i>Asesores</i></p> <p>Estímese de presentación para aceptación y pago así como de avisos por falta de estos hechos.</p> <p>A: _____ <i>Montamento</i></p> <p>Dirección Domicilio: _____</p> <p>Dirección Trabajo: _____</p> <p>Lugar de Cobro: _____</p> <p style="text-align: right;">OTELO & FABELL S.A.</p>					

Formato de Solicitud de Crédito
Lado Reverso

RESULTADOS MENSUALES			
NEGOCIO		PERSONALES	
Ventas	Costo de ventas	gastos Básicos	
Otros ingresos	Generales /Financ.	Cuotas, hipot. prendas, (incluye 1%)	
Total ingresos	Total egresos	Total gastos	
Cantidad mensual del negocio		Ahorro neto....	
SITUACION PATRIMONIAL			
Total de activos		Total de pasivos	Patrimonio
FIRMAS DE SOLICITANTE Y GARANTE			
<p>Dedero bajo juramento y me responsabilizo que toda la información contenida en esta solicitud es correcta. Autorizo expresamente para que se obtenga de cualquier fuente de información los datos declarados en esta solicitud. Así mismo, autorizo para que se reporte, solicite y divulgue mi comportamiento crediticio a los establecimientos de comercio, instituciones financieras de crédito y cobranzas, compañías de informes, buro de crédito, empleadores, personas señaladas como referencias y cualquier central de información autorizada por la Superintendencia de Bancos, según las condiciones establecidas por las entidades de control y vigilancia respectivas. Y de toda actividad que encuentre amparada en el Art. 81 de la LEY DE PREVENCIÓN, DETENCIÓN Y ERRADICACIÓN DEL DELITO DE LAVADO DE ACTIVOS Y ENRIQUECIMIENTO ILÍCITO.</p>			
Firma Cliente		Firma Garante	Fecha:
SOLICITUD:	MONTOS \$	PLAZO:	
<p>AREA DE VENTAS</p> <p>Propuesto por: _____ Fecha: _____</p> <p>VENDEDOR _____ SUPERVISOR _____</p> <p>Recomendado por: _____ Fecha: _____</p> <p>GERENTE DE VENTAS _____</p>		<p>GERENCIA / CRÉDITO</p> <p>Aprobado: _____</p> <p>Negado: _____</p> <p>Excepciones: _____</p>	
COMENTARIOS DE JEFE / CRÉDITOS:			
			AUTORIZADO POR _____
<p>ACEPTADA - Valor recibido - Sin protesto - El pago no podrá hacerse por partes ni aun por _____</p> <p>Hierencia: _____ según _____ A los Jueces de esta ciudad y el Jefe verbal sumario a la decisión del deudor.</p> <p>Quincequil a _____ de _____ de 20 _____</p>			
<p>FRMAM _____</p> <p>Por AMAL _____ con _____</p> <p>solidariamente responsable _____ con _____</p> <p>Si protesto - El pago no podrá hacerse por partes ni aun por _____</p> <p>herederos - El/los _____ las demás condiciones establecidas de la letra y de la aceptación.</p> <p>Quincequil a _____ de _____ de 20 _____</p>			
<p>FRMAM _____</p> <p>PAQUESE a la orden de _____</p> <p>Valor recibido - Sin protesto - El pago no podrá hacerse por partes ni aun por _____ herederos</p> <p>El/los _____ las demás condiciones establecidas de la letra y de la aceptación</p> <p>Quincequil a _____ de _____ de 20 _____</p>			
<p>FRMAM _____</p> <p>PAQUESE a la orden de _____</p> <p>Valor _____ Sin protesto</p> <p>Sin _____ responsabilidad</p> <p>Quincequil a _____ de _____ de 20 _____</p>			

Formato de Recibo de Pago



OTELO & FABELL
R.U.C. 0991047808001

GUAYAQUIL: Km. 15 Vía Daula * Teléfono: 216-0020 * Fax: 216-0022 * P.O. Doc: 09-01-0707
QUITO: Hungría N32-74 y La Granja * PBX: (02) 224-1230 / (02) 224-0758

*** ATENCION ***
Verifique que la copia es igual
a la misma que el original

RECIBO

0711102

Cod. Cliente
Zona

Fecha: _____

Recibimos de: _____

La cantidad: _____

Observaciones CA / AF	# FACTURA	Fecha de Emisión	VALOR US\$	CHEQUES			EFECTIVO	Número de serie US\$
				BANCO	NÚMERO	VALOR US\$		
TOTAL S.								

Nota: Si el billete dolar es devuelto por el sistema financiero, el cliente correrá con todos los gastos que represente al cobro del mismo. Previa verificación del número de la serie.

Recibi Conforme

Entregue Conforme

Formato Lista de Catalogo de Clientes

OISELO PABELL S.A.		Regional : GUAYAQUIL		Lista Catálogo de Clientes (Por			Zona ---->	G2 Al : 19-09-2017	Página	1
Código cliente	Nombre Cliente	Forma Pago	Fec. Ing.	Teléfono	Fecha Ult. Factura	Cupo Crédito	Nombre Propietario	Dirección	Localidad	#Prot.Est.
31136304	SHEDON KATHERINE (BELLEZAS PARA TI	CONTADO EFECT	28-04-2014	20990280474	08-08-2016		1 SHEDON SHANNALLINAY KATHERINE ELISECTOR PACHO JACOBI II SOLAR 14 Y MANZANAVIAQUIL			0 A
31105997	ALCOCKER VILLACIS WILSON OSWALDO	CREDITO EFECT	15-07-2013	20428079464	03-12-2014	1,500	WILSON ALCOCKER VILLACIS	CALLE QUITO SOLAR 4 Y LOJA FREPTE A ESTACION		1 A
31003493	RAMACEN LUPITA	CREDITO EFECT	01-04-1996	22331844 - 0	21-08-2017		600 ALVARO JULIA VIVA DE CABRERA.	LOS RIOS 4404 Y MANAGABO (EGU).	GUAYAQUIL	0 A
31135024	AVICOLA FERNANDES	CREDITO EFECT	21-11-2014	2042003380 -	17-03-2015	1,500	FERNANDES JAMERANO EUSEBIO DE JESU	(LOS CEIBOS) KM 9 1/2 VIA A DAULE	GUAYAQUIL	0 A
31136687	BARBOSA JONATHAN FARMACIA FARMATODO	CREDITO EFECT	11-09-2017	20980616977	12-09-2017		800 BARBOSA GARCIA JONATHAN PATRICIO	COOP. UNION DE BARRIEROS CALZ ROBERTO BRESURVAQUIL		0 A
31039621	BAZAR ANNUNCIATA	CREDITO EFECT	30-04-2004	204-104434	14-09-2017		400 GUAJES CRESPO ANANDA	COOP GUAYAS Y QUIL KM.2415 S. 12 AV AMBUCO	GUAYAQUIL	0 A
31092894	BAZAR ANITA	CREDITO EFECT	01-05-1949	32442344	23-04-2014		800 ALEJANDRO GUTIERREZ ANA FIEDAO	PORTETE 4914 ENTRE LA 23 Y LA 24VA.	GUAYAQUIL	0 A
31017471	BAZAR BACMITA	CREDITO EFECT	28-03-2004	22170941-099	26-07-2017		500 BERNARDO ALCIVAR LILIA CECILIA	CDLA.FRANCISCA ME. CI 9 VILLA.12	GUAYAQUIL	0 A
31020253	BAZAR CARMITA	CREDITO EFECT	15-05-2007	22841804-098	14-09-2017		500 LILIANE LENA ROSA CANNON	LA 23VA 4814 Y CALLE P	GUAYAQUIL	0 A
31003984	BAZAR CARMITA	CREDITO EFECT	01-06-1991	204-4607373	15-08-2017		600 BALCARRAS AMNIDOS PASOAJA	LA 13VA Y 4 DE NOVIEMBRE	GUAYAQUIL	0 A
31135704	BAZAR ESPUEBRO DE UNA VIDA	CONTADO EFECT	28-07-2014	2042478446-0	28-07-2014		1 CAICEDO VERNARA SOLERINA FLAVIA	RECRO STA ETAPA ME 558 Y 1	DURAN	0 A
31019031	BAZAR JAJUJ	CREDITO EFECT	30-08-2004	20992391184	28-08-2014		500 ALEJANDRA GONZALES MURILLO	VLERIO ESTACIO AV.FRANC. UNTO. IGLESIA	GUAYAQUIL	0 A
31018827	BAZAR MARIA BELEN	CREDITO EFECT	11-08-2004	24702178	25-08-2015		300 MILITIA SALLAS DALTON	RECRO STA ETAPA ME. 319 V91	DURAN	0 A
31135258	BAZAR MUYERDALES SUNDY ANDRES	CREDITO EFECT	04-03-2015	20992427175	30-08-2017		500 QUINCY VELAZQUEZ ESTHER LETICIA	CAPTAN HACENA 3111 Y CALLE VICTOR HUGO	GUAYAQUIL	0 A
31136444	BAZAR RAIVAN	CREDITO EFECT	31-05-2017		08-09-2017		600 RAIVAN OSCAR SANDRA ESPERANZA	GUANO COOP ROSAR P. FORRES ME 1901 SL 10	GUAYAQUIL	0 A
31014445	BAZAR ROSA ALBITA	CREDITO EFECT	30-11-2000	209837071201	09-02-2015		250 CARPIO RADA FLOR	CALLE 16 DE OCTUBRE 904 Y ADOLFO BENAVIDEZ	DURAN	0 A
31103691	BAZAR RUBEN DARIO	CREDITO EFECT	15-06-2001	204-2489138	25-08-2017	1,000	FUJANA QUITO QUITO	GENO CTRAL COOP ROSADADORES S.TIERRA ME 6	GUAYAQUIL	0 A
31004032	BAZAR TANI	CREDITO EFECT	01-04-1993	204-1401434	28-04-2017		400 FERNANDEZ BERENIA EDUARDO	CALLE DON OCTAVIA 300 Y ROBERTO CENDEBES	GUAYAQUIL	0 A
31135942	BAZAR V NOVYDADES TULITA	CREDITO EFECT	14-07-2008	22487411-091	15-04-2016		400 DOLLA HERBERA DE LA ROSA	GRUPO SUR COOP. U.BARRIERO BLOQ. 3 ME. 20 S 2	GUAYAQUIL	1 A
31135045	BAZAR V PAPELERIA D'NELY	CREDITO EFECT	19-12-2014	20421133869	19-12-2014		300 CORTEZ MONTES KELY LILIANA	LOJA 021 Y EMERALDAS	DURAN	0 A
31134903	BAZAR V PAPELERIA LOLITA	CREDITO EFECT	24-09-2014	2042803624 -	31-08-2015		300 NAVARRA MORALES MIRNA EVANGELISTA	CDLA. FRONTERA 2 SECT 18 ME L3 Y 5	DURAN	0 A
31002821	BAZAR V PAPELERIA SHEILA	CREDITO EFECT	01-01-1978	204-1442965	09-08-2017		400 HLOUTIN ANACA D. PUGA MENDES CE	ORCEN BENDON 4801 Y 33VA.ESQ.	GUAYAQUIL	0 A
31136507	BEHNAS INGRID (SALON DE BELLEZA MENDRI)	CREDITO EFECT	23-06-2017	20989761553	23-06-2017		600 BEHNAS INGRID DE LAS MERCEDES	19-4800 E/ LA P Y LA Q	GUAYAQUIL	0 A
31135807	BRATO ZANORA VICTORIA GABRIELA - NOVEDA	CREDITO EFECT	14-08-2013	209899422896	22-09-2015		200 BRATO ZANORA VICTORIA GABRIELA	RECRO STA ETAPA ME 517 Y 48	DURAN	0 A
31020444	BURGOS JIMENEZ JANNETH MARIA FCIA. EC	CONTADO EFECT	12-07-2007	2042154138	19-08-2016	2,500	BURGOS JIMENEZ JANNETH MARIA	COOP. VALERIO ESTACIO BLOQUE L MS.1748	GUAYAQUIL	1 A
31135051	CABRERA MENDEZA MERLI MIRELLA	CREDITO EFECT	12-12-2014	20961552074	04-08-2017	1,000	CABRERA MENDEZA MERLI MIRELLA	MUCHO LOTE 3RA ETAPA ME. 2346 SOLAR 21	GUAYAQUIL	0 A
31135434	CANACHO GUEVARA NELBA EDILINA - GABINETE	CREDITO EFECT	10-06-2015	220959153 -	19-07-2017		300 CANACHO GUEVARA NELBA EDILINA	LA 15 Y LA N ENTRANDO POR LA 29	GUAYAQUIL	0 A
31136334	CARNEN CHICALIZA	CREDITO EFECT	09-08-2014	2042-2599463	14-07-2017		600 CHICALIZA ALVARO CARMEN FABIOLA	CHILE Y AYACUCHO ESQ. 6570140	GUAYAQUIL	0 A
31019803	CASTILLO LEDESMA NANCY ORDANEGIA (COME	CREDITO EFECT	13-11-2004	2411641 0943	13-07-2017		700 CASTILLO LEDESMA NANCY ORDANEGIA	FERRER CORDERO 215 / ELOY ALFARO Y CHIL	GUAYAQUIL	0 A

Formato de Programación de Documentos por Cobrar

Fecha: 19-SEP-17		PROGRAMACION DE DOCUMENTOS POR COBRAR AL :			19/09/2017		EST.: A		Pag. 1		
Empresa: OTELO FASELL S.A.				Zona: GEL		Vendedor : MANUEL FUGEL					
Factura	Fecha	Saldo Factura	Veto. Che Post	Localidad	Dias	Dias Credito	Observación				
Cliqte: 31133686 LIRIS S.A.				Plazo: 60		Cupo: \$5,000					
4000065773	15-08-17	93.15		DURAN GUAYAS	08	25					
4000065423	17-08-17	113.55		DURAN GUAYAS	08	27					
4000065890	21-08-17	55.79		DURAN GUAYAS	08	31					
4000065887	21-08-17	45.40		DURAN GUAYAS	08	31					
4000066050	22-08-17	74.70		DURAN GUAYAS	08	32					
4000066862	23-08-17	245.74		DURAN GUAYAS	08	33					
4000067869	06-09-17	178.39		DURAN GUAYAS	08	47					
4000067998	07-09-17	15.28		DURAN GUAYAS	08	48					
4000068197	11-09-17	26.08		DURAN GUAYAS	08	52					
4000068803	15-09-17	66.41		DURAN GUAYAS	08	56					
Total Cliente -->		810.49									
Cliente: 31133983 VERNACLAN S.A.				Plazo: 60		Cupo: \$2,500					
4000067697	05-09-17	246.36		DURAN GUAYAS	08	44					
Total Cliente -->		4,156.85		No. Clientes -->		2					
DURAN GUAYAS DUE				Plazo: 75		Cupo: \$13,000					
Cliente: 31136357 LECHE MARIAN SUGRE JARDIN											
4000064164	31-07-17	968.21		GUAYAQUIL GUAYAS	50	24					
4000064098	31-07-17	896.14		GUAYAQUIL GUAYAS	50	25					
4000066090	28-08-17	785.07		GUAYAQUIL GUAYAS	22	53					
4000066771	28-08-17	204.26		GUAYAQUIL GUAYAS	22	53					
4000068805	14-09-17	1,507.54		GUAYAQUIL GUAYAS	3	70					
Total Cliente -->		4,541.24									
Cliente: 31009630 AMACEN EL GATO				Plazo: 60		Cupo: \$20,000					
4000067342	21-08-17	133.99		GUAYAQUIL GUAYAS	18	41					
Cliente: 31134381 MARET S.A.				Plazo: 60		Cupo: \$2,000					
4000066269	23-08-17	327.71		GUAYAQUIL GUAYAS	27	33					
Cliente: 31135199 MATEAGA SARMICA ANRIAN XAVIER (SIN X)				Plazo: 60		Cupo: \$16,000					
4000067540	04-09-17	5,873.88		GUAYAQUIL GUAYAS	15	45					
Cliente: 31134372 BANCUELA VICENTA DOMINGO ABOBRO				Plazo: 60		Cupo: \$1,400					
4000067605	28-08-17	1,727.32		GUAYAQUIL GUAYAS	83	-23					
Cliente: 31138858 COOPERATIVA C.A.				Plazo: 60		Cupo: \$2,400					
4000066772	28-08-17	5.83		GUAYAQUIL GUAYAS	22	36					
4000068198	11-09-17	483.33		GUAYAQUIL GUAYAS	8	50					
Total Cliente -->		457.14									
Cliente: 31135149 COMERCIAL BARRIE				Plazo: 60		Cupo: \$800					
4000064647	07-08-17	27.69		GUAYAQUIL GUAYAS	83	17					
4000064350	24-08-17	141.28		GUAYAQUIL GUAYAS	26	24					
Total Cliente -->		188.97									
Cliente: 31136799 COMERCIAL EL PUMA				Plazo: 60		Cupo: \$2,500					
4000061699	23-08-17	1,875.16		GUAYAQUIL GUAYAS	82	-22					
Cliente: 31401454 COMERCIAL FIERRO C. LTDA.				Plazo: 60		Cupo: \$5,500					
4000063881	28-07-17	1,531.04		GUAYAQUIL GUAYAS	53	7					
4000067204	31-08-17	2,487.84		GUAYAQUIL GUAYAS	19	41					
Total Cliente -->		4,314.80									
Cliente: 31001886 COMERCIAL PISA				Plazo: 60		Cupo: \$17,000					
4000062620	13-07-17	725.78		GUAYAQUIL GUAYAS	68	-8					

Formato Notas de Débito

Débitos Varios- cheques Protestados

OTELO FABELL S.A.		DEBITOS VARIOS		No:	80440
R.U.C. 0991047800001 AV. PRINCIPAL SIN BARRAS, AV. LOS CHORRITOS EMISIVA A DERECHAS FON: 1993-40450111				Fecha de Emisión:	Guayaquil 07/Sep/2017
CONTRIBUYENTE ESPECIAL SEGUN RESOLUCION Guayaquil - Ecuador					
Nombre Comercial:	31136378	VENTAS CORP		R.U.C.:	1713356978001
Razon Social:	COELLO VIVANCO EDINSON RAUL	XXXXXXXXXX		Zona:	RI
Dirección:	AV. JUNE GUSMAN E/ 9 VENA Y 10 DCIMA			Factura:	000000603
Nombre deudado:	A su apreciable cuenta la cantidad de Us\$. 23,092.66				
CODIGO	CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL	
		2 COBRO POR CHEQUE PROTESTADO GASTO PROTESTO			23,092.66
		CB. 001078 Cta. 3426505404 Del Banco PICHINCHA CH PROTS SGN PAPELETA DEL BCO BOLIVARIANO X MUYO FALTA DE FIRMA CONJUNTA DEL GIRADOR			
			SUB-TOTAL \$		23,092.66
			TARIFA I.V.A. 0%		
			TARIFA I.V.A. 12%		0.0
			TOTAL \$		23,092.66
OBSERVACIONES:		APROBADO POR	RECIBI CONFORME		
COPIA CREDITO EN EJECUCION REINTERNO		Nombre:	C.E.:		

OTELO FABELL S.A.		DEBITOS VARIOS		No:	80440
R.U.C. 0991047800001 AV. PRINCIPAL SIN BARRAS, AV. LOS CHORRITOS EMISIVA A DERECHAS FON: 1993-40450111				Fecha de Emisión:	Guayaquil 07/Sep/2017
CONTRIBUYENTE ESPECIAL SEGUN RESOLUCION Guayaquil - Ecuador					
Nombre Comercial:	31136378	VENTAS CORP		R.U.C.:	1713356978001
Razon Social:	COELLO VIVANCO EDINSON RAUL	XXXXXXXXXX		Zona:	RI
Dirección:	AV. JUNE GUSMAN E/ 9 VENA Y 10 DCIMA			Factura:	000000603
Nombre deudado:	A su apreciable cuenta la cantidad de Us\$. 23,092.66				
CODIGO	CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL	
		2 COBRO POR CHEQUE PROTESTADO GASTO PROTESTO			23,092.66
		CB. 001078 Cta. 3426505404 Del Banco PICHINCHA CH PROTS SGN PAPELETA DEL BCO BOLIVARIANO X MUYO FALTA DE FIRMA CONJUNTA DEL GIRADOR			
			SUB-TOTAL \$		23,092.66
			TARIFA I.V.A. 0%		
			TARIFA I.V.A. 12%		0.0
			TOTAL \$		23,092.66

Nota de Crédito



NOTA DE CRÉDITO

Nº: 001-040-000012484

NÚMERO DE AUTORIZACIÓN

1900201704200104000001248400010476687

FECHA Y HORA DE AUTORIZACIÓN 19/09/2017 10:35:49

AMBIENTE: PRODUCCION

EMISIÓN: NORMAL

CLAVE DE ACCESO



190020170403910478088012001040000012484000000117

R.U.C.: 0991047080001

OTELLO FABELL S.A.

Dr. Madre: Av. Principal S/N Inter. AV Luis Chibbaga Km15 Vía a Daule

Dr. Sucesal: PABIS N42-146 Y TOMÁS DE BERLAMÓN

Contribuyente Especial Nro: 2239

ORIGENADO A LLEVAR CONTABILIDAD: SI

Razón Social / Nombres y Apellidos:

TIENDAS INDUSTRIALES ASOCIADAS TIA S.A.

RUC / CI:

0990017014001

Fecha Emisión:

19/09/2017

Comprobante que se modifica:

FACTURA

001-040-000009488

Fecha Emisión (Comprobante a modificar):

25/05/2017

Razón de Modificación:

MC POR DIFERENCIA DE PRECIO

Código	Cantidad	Descripción	Detalles Adicionales	Descuento	Precio Unitario	Precio Total	
T	1.0000	MC POR DIFERENCIA DE PRECIO		0.00	2.7700	2.77	
Información Adicional							
Nombre comercial	TIENDAS INDUSTRIALES ASOCIADAS TIA S.A.					SUBTOTAL IVA	2.77
Dirección del cliente	AV MANUEL CORDOVA GALANZA VIA A POMASQUI (200 M					SUBTOTAL 0%	0.00
Teléfono	42335066					SUBTOTAL No objeto de IVA	0.00
Código cliente	32042019					SUBTOTAL SIN IMPUESTOS	2.77
Zona	DA1					DESCUENTO	0.00
CORREO	tia_electro@ca@is.com.ec					ICE	0.00
Dirección	Av. Principal S/N Inter. AV Luis Chibbaga Km15 Vía a Daule					IVA 16%	0.20
Establecimiento						VALOR TOTAL	3.16
						{)Descuento Solidario 2 % IVA	0
						{)Devolución Dinero Electrónico	0
						{)Devolución Tar. de crédito 1%	0
						{)Dev. Tarj. de crédito o prepago	0
						VALOR A PAGAR	3.16

Nota de Crédito



NOTA DE CRÉDITO

Nº. 001-040-000012452

NÚMERO DE AUTORIZACIÓN

006001704000104780000120010400000124520000000115

FECHA Y HORA DE AUTORIZACIÓN: 10/09/2017 09:59:40

AMBITO: PRODUCCION

EMISOR: NORMAL

CLAVE DE ACCESO



1309201704000104780000120010400000124520000000115

R.U.C.: 0891047890001

OTELO FABELL S.A.

Dirección: Av. Principal S/N Itabes, Av. Luis Chiriboga Km15 Vía a Daule

Ciudad: PARIAMAR Y TOMÁS DE BERLANGA

Contribuyente Especial RUC: 3238

DEBITADO A LEVAR CONTABILIDAD: SI

Razón Social / Nombre y Apellido:

JUNCO BARRIETO ARTURO CARLOS

RUC / CI: 1201952466901

Fecha Emisión: 13/09/2017

Comprobante que se modifica:

FACTURA

001-040-00000048

Fecha Emisión (Comprobante a modificar):

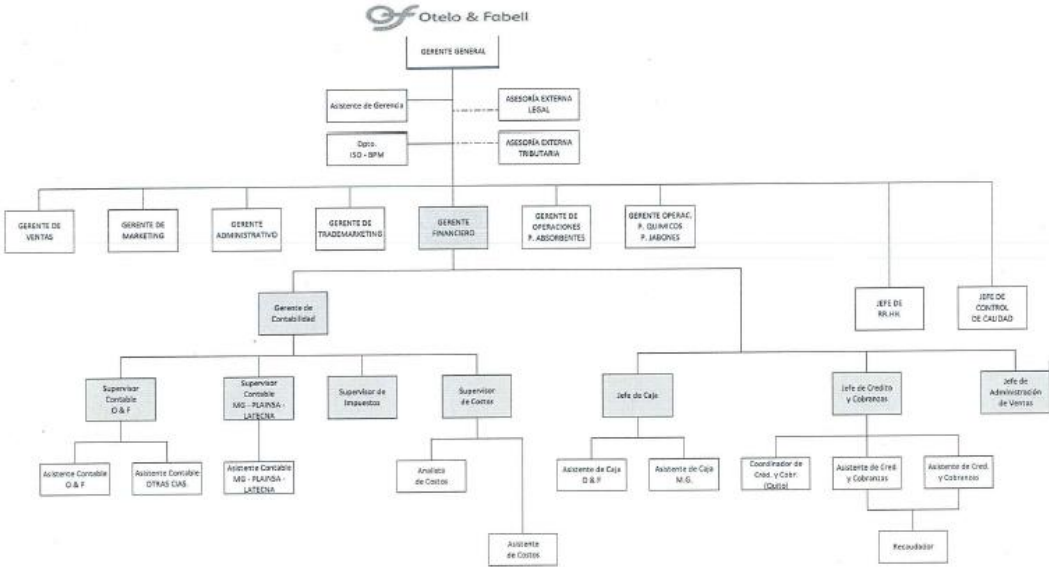
25/08/2017

Razón de Modificación:

NO DEVOLUCION DE PRODUCTO

Código	Cantidad	Descripción	Detalles Adicionales	Descuento	Precio Unitario	Presio Total
13287	6.0000	TINTE PCS 70		0.00	4.5810	27.49
13270	3.0000	TINTE PCS 8/0		0.00	4.5810	13.74
13300	6.0000	TINTE PCS 4/0		0.00	4.5810	27.49
13306	6.0000	TINTE PCS 6/0		0.00	4.5810	27.49
13305	3.0000	TINTE PCS 2/0		0.00	4.5810	13.74
13307	3.0000	TINTE PCS 56/48		0.00	4.5810	13.74
13303	6.0000	TINTE PCS 2/0		0.00	4.5810	27.49
13386	3.0000	TINTE PCS 7/29		0.00	4.5810	13.74
13385	3.0000	TINTE PCS 6/35		0.00	4.5810	13.74
Información Adicional						
Nombre comercial	BAZAR JONANUER			SUBTOTAL 12%		176.00
Dirección del cliente	G. MORENO C.C. LA MILAGREÑA			SUBTOTAL 0%		0.00
Teléfono	042571706 - 0993225089			SUBTOTAL No objeto de IVA		0.00
Código cliente	3921950			SUBTOTAL SIN IMPUESTOS		176.00
Zona	DPT			DESCUENTO		0.00
Correo	qjanoz_jf@yaho.com			ICE		0.00
Dirección Establecimiento	Av. Principal S/N Itabes, Av. Luis Chiriboga Km15 Vía a Daule			IVA 12%		21.44
				VALOR TOTAL		200.10
				(-) Descuento Solicitud 2 % IVA		0
				(-) Devolución Directo Electrónico		0
				(-) Devolución Tar. de crédito 1%		0
				(-) Inv. Tar. de crédito a prepago		0
				VALOR A PAGAR		200.10

Organigrama de Otelo & Fabell



Formato de Funciones del Jefe de Crédito y Cobranzas

 Otelo & Fabell		JEFE NACIONAL DE CREDITO Y COBRANZAS		
1.- DATOS DE IDENTIFICACION				
Nombre del cargo	JEFE DE CREDITO Y COBRANZAS			
Área	FINANZAS.			
División	FINANZAS.			
Dpto./Sección	CREDITOS & COBRANZAS.			
Reporta a	GERENCIA FINANCIERA			
Supervisa directamente a	AYUDANTES CREDITOS & COBRANZAS Y RECAUDADOR			
Supervisa indirectamente a	N/A			
2.- MISION / OBJETIVO DEL CARGO				
Minimizar el riesgo de la cartera, mediante el análisis crediticio de los clientes existentes y potenciales con la finalidad de asegurar el retorno de capital para la actividad comercial y de producción de la empresa.				
3.- ACTIVIDADES / FUNCIONES DEL CARGO				
¿Qué Hace?	Periodicidad	Conocimientos requeridos		
Coordinar con el personal del área el seguimiento de las cuentas y documentos por cobrar.	Diario.	Planificación, organización y presupuesto. Indicadores de gestión. Análisis de crédito Planeación y Dirección Control y Gestión de Recursos. Control y Seguimiento.		
Elaborar y organizar la ruta de cobranza del recaudador.	Diario.			
Gestionar el registro de los pagos de los clientes.	Diario.			
Analizar el historial crediticio y verificar la capacidad de compra de los clientes existentes y los potenciales.	Diario.			
Elaborar y presentar a la Gerencia Financiera Administrativa, reportes mensuales de cartera, cobranza y proyecciones de recaudación.	Diario.			
Controlar el cumplimiento por parte de los clientes de los plazos para cancelar las deudas contraídas con la empresa y efectuar las liquidaciones de intereses sobre créditos concedidos.	Diario.			
Controlar y verificar la recuperación de letras, pagarés y demás documentos que respaldan a los créditos otorgados por la compañía.	Diario.			
Revisión de elaboración de notas de crédito y débito bancario.	Diario.			
Recepción y archivo de factura.	Diario.			
Atención al cliente telefónica y personalizada.	Diario.			
Cumplir y hacer cumplir las políticas generales, reglamento de seguridad y salud ocupacional, reglamento interno y código de conducta de la empresa.	Diario.	Conocimiento de políticas generales de la Compañía.		
4.- INDICADORES DEL CARGO				
N/A				
5.- PERFIL DEL CARGO				
5.1.- Instrucción Académica Requerida				
Primaria	Secundaria	x	Tec./Tcnlgo	Universitaria



JEFE NACIONAL DE CREDITO Y COBRANZAS

Especifique:	Bachiller en cualquier especialización.		
5.2.- Experiencia Requerida			
5.2.1.- Tiempo:	3 años.	5.2.2.- Especificidad:	En posiciones similares.
5.3.- Idioma	5.4.- Género	5.5.- Edad	
Español.	Indistinto.	Mínimo 30 años.	
5.6.- Conocimientos Adicionales	Manejo de cuentas y cartera.		
5.7.- Formación	5.8.- Habilidades		

6.- RELACIONES INTERPERSONALES DE TRABAJO

INTERNAS		
Área de Trabajo	Motivo	Periodicidad
Administración de ventas.	Entrega de pedidos.	Diario.
Ventas.	Entrega de documentos y arqueos.	Diario/Quincenal.
Inv. Mercado.	Reportes de Cobro.	Diario.
Finanzas.	Revisión de cartera y entrega de documentación.	Diario.
Bodega.	Recibir documentos.	Diario.
EXTERNAS		
Área de Trabajo	Motivo	Periodicidad
Clientes.	Conciliación y Cobros.	Diario.

7.- CONDICIONES DE TRABAJO

	Riesgos	Alto	Medio	Bajo
Físicos	N/A			
Mecánicos	N/A			
Químicos	N/A			
Biológicos	N/A			
Ergonómicos	N/A			
Psicosociales	Trabajo bajo presión.		x	
Medio Ambientales	N/A			

8.- CONTROL OPERACIONAL

Equipo De Protección Personal	N/A
Exámenes Médicos	Ocupacional.

Certifico haber recibido la descripción del cargo para lo cual fui contratado para laborar en la compañía Otelo & Fabell S.A.


Firma: _____

Nombre: _____

Cédula: _____

Formato de Funciones de Asistente de Crédito y Cobranzas

 Oteló & Fabell		ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZAS	
1.- DATOS DE IDENTIFICACION			
Nombre del cargo	ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZAS.		
Área	FINANCIERA.		
División	FINANCIERA.		
Dpto./Sección	CREDITO Y COBRANZAS.		
Reporta a	JEFE DE CREDITO Y COBRANZAS.		
Supervisa directamente a	N/A.		
Supervisa indirectamente a	RECAUDADOR.		
2.- MISION / OBJETIVO DEL CARGO			
Dar soporte en la ejecución del proceso de crédito y cobranzas, generando documentos e información para el análisis oportuno del área.			
3.- ACTIVIDADES / FUNCIONES DEL CARGO			
¿Qué Hace?	Periodicidad	Conocimientos requeridos	
Atención a vendedores de elite y cobertura, recibir y arquear las facturas y recibos de pago. (Cuadrar cobranzas).	Diario.	Manejo de documentación (Facturas, recibos). Atención al cliente interno. Verificación de referencias. Elaboración de notas de crédito. Elaboración de notas de débito.	
Apertura de Clientes: Gestionar solicitudes de crédito, Solicitar referencias comerciales y enviar a Jefatura para solicitar visto bueno.	Diario.		
Arquear vendedores de la zona asignada (Provincia).	Diario.		
Elaborar las notas de debito por cheques post-fecha, registrar cheques protestados.	Diario.		
Depuración de clientes.	Diario.		
Atención cliente vía telefónica.	Diario.		
Cumplir y hacer cumplir las políticas generales, reglamento de seguridad y salud ocupacional, reglamento interno y código de conducta de la empresa.	Diario.	Conocimiento de políticas generales de la Compañía.	
4.- COMPETENCIAS			
N/A			
5.- PERFIL DEL CARGO			
5.1.- Instrucción Académica Requerida			
Primaria	Secundaria	x	Tec./Tcnico
			Universitaria
Especifique: Bachiller en cualquier especialización.			
5.2.- Experiencia Requerida			
5.2.1- Tiempo:	2 años.	4.2.2.- Especificidad:	En posiciones similares.
5.3.- Idioma	5.4.- Género	5.5.- Edad	
Español.	Indistinto.	Mínimo 20 años.	
5.6.- Conocimientos Adicionales	Contables.		
5.7.- Formación	5.8.- Habilidades		
6.- RELACIONES INTERPERSONALES DE TRABAJO			
INTERNAS			
Área de Trabajo	Motivo	Periodicidad	
Administración de ventas.	Entrega de pedidos.	Diario.	

 Otelo & Fabell	ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZAS
---	---

Ventas.	Entrega de documentos y arqueos.	Diario/Quincenal.
Inv. Mercado.	Reportes de Cobro.	Diario.
Finanzas.	Revisión de cartera y entrega de documentación.	Diario.
Bodega.	Recibir documentos.	Diario.
EXTERNAS		
Área de Trabajo	Motivo	Periodicidad
Cientes.	Cobros.	Diario.

7.- CONDICIONES DE TRABAJO				
	Riesgos	Alto	Medio	Bajo
Físicos	N/A			
Mecánicos	N/A			
Químicos	N/A			
Biológicos	N/A			
Ergonómicos	N/A			
Psicosociales	Trabajo bajo presión.			x
Medio Ambientales	N/A			

8.- CONTROL OPERACIONAL	
Equipo De Protección Personal	N/A
Exámenes Médicos	Ocupacional.


Certifico haber recibido la descripción del cargo para lo cual fui contratado para laborar en la compañía Otelo & Fabell S.A.

Firma: _____

Nombre: _____

Cédula: _____

Formato de Funciones del Recaudador

 Otelo & Fabell		RECAUDADOR.	
1.- DATOS DE IDENTIFICACION			
Nombre del cargo	RECAUDADOR.		
Área	FINANCIERA.		
División	FINANCIERA.		
Dpto./Sección	CREDITO Y COBRANZAS.		
Reporta a	JEFE DE CREDITO Y COBRANZAS.		
Supervisa directamente a	N/A		
Supervisa indirectamente a	N/A		
2.- MISION / OBJETIVO DEL CARGO			
Recuperar la cartera vencida de cada zona de vendedores.			
3.- ACTIVIDADES / FUNCIONES DEL CARGO			
¿Qué Hace?	Periodicidad	Conocimientos requeridos	
Cumplir con ruta de Cobranza.	Diario.	Manejo de documentos, Técnicas de cobranza, Manejo de valores y documentos.	
Reporte de cobros.	Diario.		
Reporte de facturas.	Diario.		
Cumplir y hacer cumplir las políticas generales, reglamento de seguridad y salud ocupacional, reglamento interno y código de conducta de la empresa.	Diario.	Conocimiento de políticas generales de la Compañía.	
4.- INDICADORES DEL CARGO			
N/A			
5.- PERFIL DEL CARGO			
5.1.- Instrucción Académica Requerida			
Primaria	Secundaria	x	Tec./Tcnico
Universitaria			
Especifique Bachiller en cualquier especialidad.			
5.2.- Experiencia Requerida			
5.2.1- Tiempo:	2 años.	5.2.2.- Especificidad:	En posiciones similares.
5.3.- Idioma	5.4.- Género	5.5.- Edad	
Español.	Masculino.	Mínimo 23 años.	
5.6.- Conocimientos Adicionales	Licencia de conducir tipo A o B, y movilización propia.		
5.7.- Formación	5.8.- Habilidades		
	- Responsable		
	- Colaborador		
	- Trabajo en equipo		
6.- RELACIONES INTERPERSONALES DE TRABAJO			
INTERNAS			
Área de Trabajo	Motivo	Periodicidad	
Administración de ventas.	Entrega de pedidos.	Diario.	
Ventas.	Entrega de documentos y arqueos.	Diario/Quincenal.	
Inv. Mercado.	Reportes de Cobro.	Diario.	
Finanzas.	Revisión de cartera y entrega de documentación.	Diario.	
Bodega.	Recibir documentos.	Diario.	
EXTERNAS			
Área de Trabajo	Motivo	Periodicidad	
Clientes.	Cobros.	Diario.	

7.- RELACIONES INTERPERSONALES DE TRABAJO

INTERNAS		
Área de Trabajo	Motivo	Periodicidad
Créditos y Cobranzas.	Entrega y recepción de documentos.	Diario.
Finanzas.	Entrega recaudación.	Diario.
EXTERNAS		
Área de Trabajo	Motivo	Periodicidad
Clientes.	Cobros y cuentas vencidas.	Diario.

8.- CONDICIONES DE TRABAJO

	Riesgos	Nivel de Riesgo		
		Alto	Medio	Bajo
Físicos	N/A			
Mecánicos	N/A			
Químicos	N/A			
Biológicos	N/A			
Ergonómicos	N/A			
Psicosociales	Trabajo bajo presión.			X
Medio Ambientales	N/A			

9.- CONTROL OPERACIONAL

Equipo De Protección Personal	N/A
Exámenes Médicos	Ocupacional.

Certifico haber recibido la descripción del cargo para lo cual fui contratado para laborar en la compañía Otelo & Fabell.

Firma: _____

Nombre: _____

Cédula: _____

Bibliografía

- Beaufond, R. (2017). *Gerencia y control de crédito y cobranzas*. Guayaquil.
- Clainche, R. M. (2016). *Curso de Teoría Monetaria y Política Financiera*. Guayaquil.
- Colegio de Bachilleres de Estado de Sonora Hermosilla, S. (2007). *Técnicas de de Crédito y Cobranzas*.
CORDOVA, C. .. *CREDITO Y COBRANZAS FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION*.
- Fred R, D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica Decimo Primera Edicion*. Mexico: Pablo Miguel Guerrero Rosas.
- General Superintendencia de Control del Poder de Mercado, S. (2014). *MANUAL DE BUENAS PRACTICAS COMERCIALES A SUPERMERCADOS Y PROVEEDORES*. GUAYAQUIL.
- Gonzalez, A. L. (2014). *Proceso Administrativos*. Ecuador.
- HORA, L. (12 de JULIO de 2016). PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. *AUMENTA LA MOROSIDAD EN EL PAGO DE LOS CREDITOS* .
- Hunger, T. L. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. Mexico.
- Jose Antonio Morales Castro, A. M. (2014). *Crédito y Cobranza Primera Edicion*. Ecuador: Grupo Editorial Patria.
- LIDERES, R. (15 de 05 de 2016). *La morosidad se acentúa en el consumo y en el microcrédito*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/morosidad-consumo-microcredito-ecuador-crisis.html>
- MEJIA, M. E. (2017). *TECNICAS DE VENTAS*. ECUADOR: EDUARDO DURAN VALDIVIEZO.
- MINISTERIO COORDINADOR DE PRODUCCIÓN, E. Y. (2015). *Resolución 008 Expídense las normas regulatorias para las cadenas de supermercados y sus proveedores*. GUAYAQUIL: MINISTERIO COORDINADOR DE PRODUCCIÓN, EMPLEO Y COMPETITIVIDAD.
- Otelo & Fabell. (2017). Guayaquil.
- OTELLO & FABELL. (01 de 01 de 2016). *Intranet*. Recuperado el 18 de 09 de 2017, de intranet: <http://172.16.1.248:9080/intranet/images/NuestraEmpresa/MANUAL%20DE%20POLITICAS.pdf>
- Políticas de Grupo Garzozi.
- QUITO, U. S. (06 de 2016). *Morosidad en alza*. Obtenido de http://noticias.usfq.edu.ec/2016/06/morosidad-al-alza_20.html
- Revista Vistazo*. (12 de 07 de 2016). Recuperado el 15 de 11 de 2016, de <http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101962721#.WCuDg9ThAQ8>
- Silva, M. S. (2005). *La metodología en la Investigación Cualitativa*. Mexico.
- Uruguay, U. d. (2017). *ORGANIZACION Y METODOS Y SU APLICACION EN UNA INSITUCION FINANCIERA PRIVADA*. GUAYAQUIL.
- Varela, G. D. (2011). *Administración de Recursos Humanos* .
- Varela, G. D. (2011). *Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano*. Ecuador.

WIKIPEDIA. (s.f.). *Crédito*. Recuperado el 20 de 09 de 2016, de <https://es.wikipedia.org/wiki/Cr%C3%A9dito>