



UNIVERSIDAD LAICA  
VICENTE ROCAFUERTE  
DE GUAYAQUIL

Maestría en Contabilidad y Auditoría

TITULO:

**“Implementación del Departamento de Crédito y Cobranza de la  
Empresa Produventas S.A”**

Tesis Presentada en Opción del Grado de  
Magíster en Contabilidad y Auditoría

AUTORA

**ING. Jessica Aracely Román Toala**

TUTOR

**Eco. CPA. José Ernesto Pazmiño Enríquez, MBA.**

Guayaquil – Ecuador

2010 -2012

## **DEDICATORIA**

A Dios, por darme la sabiduría y fortaleza para culminar un reto más propuesto en mi vida profesional.

A mis Padres, por su apoyo incondicional, directrices y pilares en mi vida, que de alguna u otra forma me dieron ese empuje para lograr este objetivo deseado.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por estar siempre conmigo, “Con Dios todo sin el nada”.

A la Empresa Produventas S.A. por brindarme el apoyo incondicional y permitir la implementación y puesta en marcha del departamentos de Crédito y Cobranzas.

A la Universidad Laica Vicente Rocafuerte, por haberme alimentado de los conocimientos necesarios para ser un mejor profesional cada día.

A mi tutor de tesis Eco. Ernesto Pazmiño por todo su apoyo brindado en el desarrollo del presente trabajo investigativo.

## **CERTIFICADO DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.**

Guayaquil, 05 de Julio de 2012

Yo, ING. JESSICA ARACELY ROMÁN TOALA declaro bajo juramento que la autoría del presente trabajo me corresponde totalmente y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada por mí.

De la misma forma cedo mis derechos de autor a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil; según lo establecido por la ley de Propiedad Intelectual; por su Reglamento y Normativa Institucional vigente.

.....  
ING. JESSICA ARACELY ROMÁN TOALA

## **CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DE LA TESIS**

Guayaquil, 05 de Julio de 2012

Certifico que el trabajo titulado “**Implementación del departamento de crédito y cobranza de la empresa Produventas S.A**”, ha sido elaborado por la ING. Jessica Aracely Román Toala, bajo mi tutoría y que el mismo reúne los requisitos para ser defendido ante el tribunal examinador que se designe al efecto.

.....  
**Eco. CPA. José Ernesto Pazmiño Enríquez, MBA.**

**TUTOR**

## **RESUMEN EJECUTIVO.**

La finalidad del presente trabajo investigativo es la “Implementación del departamento de crédito y cobranza de la empresa PRODUVENTAS SA.”

PRODUVENTAS comercializa productos de consumo masivo de empresas conocidas en el mercado como Colgate Palmolive del Ecuador, Industrias Ales, Kimberly Clark Ecuador, Nutricon, Universal Sweet Industries, La Fabril S.A., Agripac S.A. y Distribuidora Romero Reyes.

El presente trabajo investigativo se realiza en dos partes, el primero es exploratorio y el segundo analizando los estados de resultados de la empresa, con la finalidad de cuantificar las variaciones desfavorables que ha tenido la empresa en ratios financieros y de gestión.

Las políticas de crédito y cobranza garantizan procesos iguales en situaciones generales y serán una base permanente de criterios para resolver situaciones específicas y particulares.

Después de la investigación se concluye con que el proyecto si es viable debido a que se dispone del personal y equipos necesarios, se cuenta con el total respaldo de la administración central y muchas de las políticas a implementar son producto de 10 años de experiencia que la empresa tiene en el mercado.

Se recomienda que las políticas de crédito y cobranza deben ser observadas y ejecutadas por todos los actores del área, para esto se debe disponer de sanciones a los colaboradores que las contravengan.

## INDICE

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO.....	III
CERTIFICADO DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....	IV
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DE LA TESIS.....	V
RESUMEN EJECUTIVO.....	VI
MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
I.- DESCRIPCIÓN GENERAL.....	1
II.- JUSTIFICACIÓN.....	2
III.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
IV.- OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
V.- CAMPO DE ACCIÓN.....	6
VI.- OBJETIVOS.....	7
VII.- MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	8
VIII.- HIPÓTESIS / IDEAS A DEFENDER.....	10
IX.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
X.- PRODUCTO OBTENIDO.....	12
XI.- APORTE TEÓRICO Y PRÁCTICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
CAPÍTULO I.....	13
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	13
1.1. Introducción.....	13
1.1.1. Antecedentes.....	13
1.2. Marco Teórico Científico.....	14
1.2.1. Introducción.....	14
1.2.1.1. Stephen Hawking.....	15
1.2.1.2. SELLTIZ.....	16
1.2.1.3. Zorrilla.....	17
1.2.1.4. Conclusiones.....	18
1.3. Marco Administrativo.....	20
1.3.1. Introducción.....	20
1.3.1.1. Douglas McGregor.....	21
1.3.1.2. Henry Fayol.....	23
1.3.1.3. Holmes.....	25
1.3.1.4. Conclusiones.....	27
1.4. Marco Financiero - Económico.....	28
1.4.1. Introducción.....	28
1.4.1.1. Emilio Villaseñor Fuente.....	28

1.4.1.2. Eduardo Martínez-Abascal.....	31
1.4.1.3. Christian Juárez.....	40
1.4.1.4. Sabino Ayala Villegas.....	44
1.4.1.5. Hugo Briseño Ramírez.....	46
1.4.1.6. Conclusiones.....	50
CAPÍTULO II.....	52
EVALUACION DIAGNOSTICA.....	52
2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	52
2.1.1. Introducción.....	53
2.2. ÁMBITO GEOGRAFICO.....	55
2.3. ESTADO DE SITUACIÓN.....	55
2.3.1. Saldos presentados en los estados financieros del 2009- 2010 y los porcentajes relativos.....	55
2.3.2. Importancia relativa de componentes del activo corriente.....	58
2.3.3. Importancia relativa de los componentes de Cuentas por Cobrar para los años 2009 y 2010.....	61
2.4. Análisis detallado de Indicadores Financieros.....	63
2.4.1. Ratios de Liquidez.....	63
2.4.1.1. Solvencia.....	64
2.4.1.2. Liquidez o Prueba Acida.....	65
2.4.1.3. Capital de Trabajo.....	66
2.4.2. Ratios de la gestión.....	67
2.4.2.1. Rotación de las Cuentas por Cobrar.....	67
2.4.2.2. Periodo Promedio de las Cuentas por Cobrar.....	68
2.5. Análisis de la Antigüedad de las Cuentas por Cobrar.....	69
2.5.1. Introducción.....	69
2.5.2. Antigüedad de las Cuentas por Cobrar.....	69
2.5.3. Provisión de las Cuentas por Cobrar.....	70
2.6. Verificación de la hipótesis.....	70
CAPÍTULO III.....	71
FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA.....	71
3.1. Introducción.....	71
3.2. Objetivos.....	72
3.2.1. Objetivo General.....	72
3.2.2. Objetivos Específicos.....	72
3.3. Justificación de la Propuesta.....	73
3.4 Descripción de la propuesta.....	74
3.5. Desarrollo de la Implementación del Departamento de Crédito y Cobranzas.....	75

3.5.1. Organigrama general Produventas S.A.....	75
3.5.2. Organigrama particular – ubicación de los puestos.....	76
3.6. Recurso humano.....	77
3.7. Descripción de los puestos.....	79
3.8. Manual de políticas crédito.....	96
3.8.1. La administración general de las cuentas por cobrar clientes.	96
3.8.2. Exposición de la política.....	97
3.8.3. Comité de crédito.....	98
3.8.4. Niveles de aprobación de crédito.....	99
3.8.5. Apertura de clientes.....	100
3.8.6. Cupos de crédito a clientes.....	101
3.8.7. Aprobación de crédito a clientes.....	102
3.8.8. Garantías solicitadas a clientes.....	104
3.9. Esquema de la cobranza.....	104
3.9.1. Ciclo de cobranza.....	106
3.10. Análisis costo - beneficio.....	109
3.11. Beneficios del proyecto.....	111
CONCLUSIONES.....	113
RECOMENDACIONES.....	114
BIBLIOGRAFÍA.....	116
VALIDACION DE PROPUESTA – CRITERIO DE EXPERTOS.....	119
ANEXOS.....	122

## INDÍCE DE CUADROS

Cuadro No 1 Saldos presentados en los estados financieros del 2009- 2010 y los porcentajes relativos.....	56
Cuadro No 2 Importancia relativa de los componentes del Activo Corriente en los años 2009 y 2010.....	58
Cuadro No 3 Importancia relativa de los componentes de Cuentas por Cobrar para los años 2009 y 2010.....	61
Cuadro No 4 Ratios o Indicadores Financieros.....	63
Cuadro No 5 Antigüedad de las Cuentas por Cobrar.....	69
Cuadro No 6 Provisión Cuentas malas 2010.....	70
Cuadro No 7 Ciclo de cobranza.....	106
Cuadro No 8 Secuencia operativa.....	108
Cuadro No 9 Inversión en recurso humano.....	109
Cuadro No 10 Inversión en equipos de oficina.....	110
Cuadro No 11 Inversión Inicial.....	110
Cuadro No 12 Costos totales anuales.....	110
Cuadro No 13 Beneficios.....	112
Cuadro No 14 Relación Beneficios - Costo.....	112

## INDÍCE DE GRÁFICOS

Grafico No 1 Componentes del Activo Corriente en los años 2009 y 2010.....	59
Grafico No 2 Componentes de Cuentas por Cobrar para los años 2009 y 2010.....	62
Grafico No 3 Solvencia.....	64
Grafico No 4 Liquidez o Prueba Acida.....	65
Grafico No 5 Capital de trabajo.....	66
Grafico No 6 Rotación de Cuentas por Cobrar.....	67
Grafico No 7 Periodo promedio de Cuentas x Cobrar.....	68
Grafico No 8 Organigrama general.....	75
Grafico No 9 Organigrama particular.....	76

## **MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN**

### **I.- DESCRIPCIÓN GENERAL**

La presente investigación se enmarcará en un análisis micro empresarial, dentro de la actividad productiva correspondiente al intercambio de bienes, puntualmente a la actividad comercial que realiza la compañía “Produventas S.A.”, que a partir del año 2000 fue establecida como una mediana empresa del sector privado, teniendo como su principal giro del negocio la distribución de productos de consumo masivo, tiene ubicada sus oficinas en la ciudad de Guayaquil, km 11.5 vía a Daule, Parque Comercial California 1 bloque D15-D16.

En todos estos años de funcionamiento, para desenvolverse en el campo comercial en el que se encuentran, han tenido que generar relaciones comerciales con otras entidades que permitan acceder a los productos que formen parte de su vida operativa, razón por la cual, entre los principales proveedores constan: Colgate Palmolive del Ecuador, Industrias Ales, Kimberly Clark Ecuador, Nutricon, Universal Sweet Industries, La Fabril S.A., Agripac S.A. y Distribuidora Romero Reyes.

Para Produventas S.A. su cartera de clientes es uno de los factores más importantes dentro de su ejercicio económico como empresa del sector comercial, y entre sus principales clientes figuran los Mayoristas con cerca del 65% del activo exigible.

La misión de esta investigación es realizar un análisis técnico sobre los saldos contables de las cuentas por cobrar de clientes propios de la compañía Produventas S.A. al 31 de Diciembre del 2010; teniendo como

visión la de proveer una evaluación objetiva, imparcial y competente de las cuentas por cobrar para reorientar continuamente los esfuerzos de la empresa hacia planes y objetivos en constante cambio.

## **II.- JUSTIFICACIÓN**

La ejecución adecuada de una buena política de crédito y una aplicación correcta de las estrategias de recuperación de la cartera, es fundamental para la administración exitosa de las cuentas por cobrar.

Para conservar los clientes y atraer nueva clientela, la mayoría de las empresas encuentran que es necesario ofrecer crédito. Las condiciones de crédito pueden variar dependiendo de la actividad económica de las mismas, aunque si funcionan dentro del mismo campo comercial, dichas políticas de crédito pueden variar o ser similares.

En tiempos de crisis financieras, el manejo adecuado de las cuentas por cobrar o "cartera morosa" es la clave para que una empresa no enfrente problemas de iliquidez, mediante un análisis se podrán obtener conocimiento de los saldos reales de los clientes, tomar decisiones acertadas para la compañía y evaluar el proceso si está bien enfocado o no para poder mejorarlo.

Por lo tanto, un buen manejo de la cartera de las empresas, generan beneficios expresados en la optimización de los procesos y presentación razonable de los saldos reales del activo exigible, repercutiendo en la calidad de los créditos que se otorguen, mediante el seguimiento y evaluación de las políticas crediticias a fin de mejorar las actividades operativas y de ventas, el control presupuestario, la satisfacción y la

respuesta a los clientes internos y externos en forma oportuna y eficiente para el beneficio de toda la empresa y mantener un nivel óptimo que conlleve a un equilibrio interno.

Por otra parte, en cuanto a su alcance, esta investigación abrirá nuevos caminos para empresas que presenten situaciones similares a la que aquí se plantea, sirviendo como marco referencial a estas.

Finalmente, desde el punto de vista profesional, se pondrá en manifiesto los conocimientos adquiridos durante la maestría y permitirá sentar las bases para otros estudios que surjan partiendo de la problemática aquí especificada.

### **III.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El entorno comercial y económico en que se desenvuelve la economía ecuatoriana, así como, el deterioro del nivel adquisitivo de los consumidores, ha obligado que en la actualidad, se negocien los bienes y servicios en un 90% a crédito.

Este comportamiento se debe en gran medida a que el crédito es el instrumento financiero más utilizado por las empresas que desean incrementar su nivel de ventas y acaparar mercado, al igual que los compradores que desean optimizar el dinero disponible para cubrir sus obligaciones.

Por lo antes mencionado, si una empresa mantiene políticas de crédito muy elásticas, puede incrementar el costo de mantener dichos créditos y el riesgo de pérdidas por cuentas incobrables; como muestra de lo señalado podemos citar estadísticamente la cartera de crédito bruta que se manejaron en las instituciones financieras del país, con las tasas de interés aplicadas y los coeficientes de elasticidad estimados, por línea de negocio (Anexo 1).

El tamaño y composición de las cuentas por cobrar cambia constantemente en el tiempo, debido a su característica transitoria, por lo que deben ser observados muy de cerca sus plazos de crédito y las aplicaciones contables en el sistema que manejen las empresas, más aún cuando este tipo de activos no generan ningún beneficio como son los intereses, por lo que, es mejor mantener este tipo de activos en términos moderados; razón por la cual, mientras más rápido pueda recuperar el saldo de las cuentas por cobrar, habrá un menor riesgo de pérdidas generadas por las cuentas incobrables

Produventas S.A. maneja un amplio segmento de mercado del consumo masivo el cual está dividido por minoristas y mayoristas. No hay distinción ni requerimiento de un nivel socio económico específico, la persona debe tener la capacidad de administrar su negocio. Además deben encontrarse ubicados dentro de Guayaquil y lugares aledaños.

Para los mayoristas y minoristas en el mercado, Produventas S.A. ofrece proveer productos de consumo masivo de las marcas líderes dentro del mercado, en 24 horas o menos, brindando crédito a los clientes para facilidades de pago.

La Cartera de la compañía Produventas S.A. ha sufrido un deterioro muy significativo entre los años 2009 – 2010 por no haber un correcto procedimiento en cuanto al seguimiento de la cartera, aplicaciones contables y administrativas erradas en las cuentas por cobrar, y otorgamientos empíricos de montos de crédito. Esto se dio por no contar con un Departamento de Crédito y Cobranzas en que se delinee procedimientos de recuperación del crédito otorgado, tanto en el corto, mediano y largo plazo; al igual que políticas crediticias adecuadas en relación al giro del negocio y tipo de rotación del producto comercializado, lo que ha generado un incremento en la cartera vencida y la revelación de saldos irrazonables en los estados financieros de la empresa.

En los últimos dos años la cartera de clientes de Produventas S.A. se ha incrementado considerablemente, es así que en el año 2010 en relación con el año 2009 creció en 15% que representa \$ 573.313,28; de igual forma si analizamos la estructura del Activo Exigible podemos ver que entre el 45% y 46% del activo exigible corresponden a Cuentas y Documentos por cobrar clientes en los años 2009 y 2010 (anexo No. 2); evidenciándose que la demanda de créditos por parte de los clientes es cada vez más exigente, lo que conlleva a que la Compañía urgentemente deba implementar un Departamento de Crédito y Cobranzas que permita normalizar el riesgo crediticio y cubrir la liquidez de la empresa, puesto que, ambas variables deben siempre relacionarse en torno al propio giro del negocio de la compañía.

En este contexto, se formula el problema a través de la siguiente pregunta:

¿Cómo incidirá la implementación del Departamento de Crédito y Cobranzas en la disminución de la cartera morosa de la empresa Produventas S.A. con la finalidad de evitar un desequilibrio financiero y de liquidez?

#### **IV.- OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN.**

Implementar un Departamento de Crédito y Cobranzas con Políticas, Procedimientos y Funciones para la empresa Produventas S.A. con la finalidad de disminuir la cartera morosa que mantiene en la actualidad.

#### **V.- CAMPO DE ACCIÓN.**

Produventas S.A. fue constituida en el año 2000, con domicilio legal en la ciudad de Guayaquil, Parque Comercial California I Km 11.5 vía Daule; Pertenece al grupo empresarial de distribuidores al por mayor y menor de productos de consumo masivo, actividad que se desarrolla ampliamente dentro de la rama comercial.

El campo de acción en la que se desarrollará el presente trabajo de investigación son las siguientes:

- Área Operativa
- Área financiera.

## **VI.- OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Implementar un Departamento de Crédito y Cobranzas que permita a la empresa Produventas S.A. disminuir su cartera morosa y con ello evitar un desequilibrio financiero y un déficit de liquidez.

### **Objetivo Específicos**

1. Establecer un análisis financiero a la compañía Produventas S.A, correspondiente a los últimos 2 años, para conocer la situación de las principales cuentas que conforman sus estados financieros enfatizando las del activo exigible..
2. Analizar la antigüedad de la cartera de crédito, a través de la aplicación de métodos, técnicas e indicadores financieros, que permita determinar las causas reales de su morosidad, el nivel de riesgo crediticio y la razonabilidad de los saldos que se registran en las cuentas del activo exigible en la compañía Produventas S.A.
3. Implementar un Departamento de Crédito y Cobranzas que nos permita establecer procedimientos modernos de cobranza y políticas crediticias que conlleven a la reducción de la cartera morosa y una depuración normativa en el otorgamiento de créditos, a fin de evitar un posible desequilibrio financiero y déficit de liquidez.
4. Validar la Implementación del Departamento de Crédito y Cobranzas mediante criterio de expertos

## VII.- MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Con el objeto de que la presente tesis investigativa, sea de aporte para las empresas dedicadas a la distribución de productos de consumo masivo, se realiza el proceso investigativo en torno al marco TEÓRICO CIENTÍFICO, asumiendo la teoría del escritor **Stephen Hawking**, el mismo que propone: “Se entiende por método científico al conjunto de procesos que el hombre debe emplear en la investigación en demostración de la verdad”.

**SELLTIZ (1965)** identifican tres tipos de investigación: exploratoria, descriptiva y explicativa. Hay quienes prefieren denominar estos últimos, estudios explicativos en lugar de experimentales pues consideran que existen investigaciones no experimentales que pueden aportar evidencias para explicar las causas de un fenómeno.

Así como **Zorrilla ,1993** propone La investigación documental. “Es aquella que se realiza a través de la consulta de documentos (libros, revistas, periódicos, memorias, anuarios, registros, códigos, constituciones, etc.)”.

De igual manera, daremos soporte a este trabajo investigativo mediante el conocimiento de autores como:

**Douglas McGregor**, McGregor en su obra: El lado humano de las organizaciones (1960) describe: “Hay dos formas de pensamiento en los directivos a las que denominó "Teoría X" y "Teoría Y". Son dos teorías contrapuestas de dirección; en la primera, los directivos consideran que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar”.

**Henry Fayol**, que es reconocido como el fundador de la escuela clásica de la administración, fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial y estableció los 14 principios de la administración en su libro “Administración General e Industrial”

Fayol creía que en la administración se podría llegar a una tecnificación y al establecimiento de principios que la hicieran más eficiente y menos empírica e improvisada.

**Holmes**, 1994 lo define al control interno como: "Una función de la gerencia que tiene por objeto salvaguardar, y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización".

**Emilio Villaseñor Fuente.**, Crédito y Cobranza describe en su libro “la entrega de un valor actual, sea dinero, mercancías o servicios, sobre la base de la confianza a cambio de un valor equivalente esperado en un futuro, pudiendo existir adicionalmente un interés pactado”

**Eduardo Martínez-Abascal**, La Organización Del Crédito Y La Cobranza: “Para poner en funcionamiento las operaciones de créditos y cobros en la empresa, se requiere implementar un sistema operativo de métodos y procedimientos dentro de la estructura orgánica de la empresa”.

**Christian Juárez**, Importancia de los Estados Financieros: “El pilar fundamental del análisis financiero está contemplado en la información que proporcionan los estados financieros de la empresa, teniendo en cuenta las características de los usuarios a quienes van dirigidos y los objetivos específicos que los originan”.

**Sabino Ayala Villegas**, Analista financiero describe en su libro Los Riesgos Financieros: “Una administración prudente es aquella que mide los riesgos del giro del negocio en la que se encuentra, adoptando las acciones que permitan neutralizarlos en forma oportuna”.

**Hugo Briseño Ramírez**, Indicadores Financieros Fácilmente Explicados: “ Porque un número no dice nada y al mismo tiempo dice todo, es de suma importancia que el financiero sepa interpretar adecuadamente su significado y determinar si refleja positiva o negativamente algún factor de la empresa”.

Esperando obtener resultados del presente marco teórico referencial que permita realizar la implementación del Departamento de Crédito y Cobranzas para la empresa Produventas S.A.

## **VIII.- HIPÓTESIS / IDEAS A DEFENDER**

La Implementación del Departamento de Crédito y Cobranzas en la empresa Produventas S.A. permitirá disminuir su cartera morosa y con ello evitar un desequilibrio financiero y un déficit de liquidez.

## IX.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Los procedimientos de análisis utilizados en el presente trabajo se enmarcan dentro de los siguientes procedimientos:

- **Método Histórico – Lógico.-** A través de este método se puede conocer la situación de los saldos de las cuentas por cobrar en los estados financieros de los últimos años, así como el nivel de riesgo crediticio al que se ha expuesto la Compañía durante los últimos dos años 2009 y 2010.
- **Método analítico-descriptivo.-** Se utiliza este método para realizar el análisis de los procesos operativos, procedimientos y políticas de crédito que se aplican en la Compañía con el fin de conocer los factores que inciden en la cartera morosa durante los años 2009 y 2010.
- **Método análisis de documentos.-** Se utiliza este método para realizar un estudio de los estados financieros, la cartera morosa de clientes, reportes del sistema de la compañía y con ello determinar si existen fluctuaciones o sobrevaloraciones en sus resultados.

Para el análisis de documentos se elaboró una carta de requerimiento de información dirigida a la Gerencia de la compañía Produventas S.A. (Anexo 3). Para obtener información de la industria en la que opera la compañía Produventas S.A., se recurrió a la página de Internet de la Superintendencia de Compañías del Ecuador, donde se obtuvo la situación financiera de la industria en la que opera la compañía para el año 2010 (Anexo 4).

## **X.- PRODUCTO OBTENIDO**

Se desarrollará la implementación del Departamento de Crédito y Cobranzas para fortalecer las políticas, procesos y procedimientos que contribuyan a generar un crecimiento financiero sostenido y disminuir el déficit de liquidez dado por el crecimiento de las cuentas por cobrar que conforman el Activo Exigible de la Compañía Produventas S.A.

## **XI.- APORTE TEÓRICO Y PRÁCTICO DE LA INVESTIGACIÓN**

Como aporte teórico y práctico se elabora la implementación de un departamento de crédito y cobranzas para disminuir el déficit de liquidez; de la Compañía Produventas S.A.; el cual se plantea en tres etapas:

La primera etapa nos permite realizar la construcción de ideas para desarrollar, la implementación basados en los conocimientos previos y la nueva información que se va a recopilar.

En la segunda etapa desarrollaremos la implementación, apoyado siempre en los manuales, políticas y procesos de crédito, a fin de que el desarrollo de la implementación vaya acorde a la realidad de la Compañía.

La tercera etapa permite establecer la Implementación del Departamento de Crédito y Cobranzas que permita disminuir el déficit de liquidez de la Compañía Produventas S.A., incrementando su rentabilidad y productividad. Se aporta con una orientación clara de elegir de una manera adecuada las políticas de crédito y cobranzas, para evitar a manera futura una cartera riesgosa.

# **CAPÍTULO I:**

## **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.**

### **1.1. Introducción.-**

Con el objeto de que la presente investigación, sea de aporte administrativo, financiero y operativo, para la Compañía Produventas S.A. y de otras entidades del sector comercial que deseen mejorar el déficit de liquidez de su organización basado en un marco teórico científico, asumiendo la posición de los filósofos como Stephen Hawking, Selltiz , Zorrilla entre otros los mismos que fortalecen el presente proyecto de investigación Científica.

Siendo el déficit de Liquidez un factor que incide en una empresa del sector comercial, debiendo ser contrarrestado a tiempo. Es criterio de la autora la de contar con la implementación de un Departamento de Crédito y Cobranzas para con ello disminuir la cartera morosa de clientes.

#### **1.1.1. Antecedentes.-**

El crédito es una herramienta que permite mejorar el acceso al consumo y con ello, dar un salto cualitativo en la calidad de vida, sobre todo si tenemos en cuenta que ese acceso es una manera de generar una mayor posibilidad de satisfacer las necesidades básicas.

Las ventas a crédito, que dan como resultado las cuentas por cobrar, normalmente incluyen condiciones de crédito que estipulan el pago en un número determinado de días. Aunque todas las cuentas por cobrar no se cobran dentro del periodo de plazo establecido, la mayoría de ellas se convierten en efectivo en un plazo inferior a un año; haciendo una correcta

aplicación y dejando el estado de cuenta del cliente al día y saldando las cuentas por cobrar que se consideran como activos circulantes de la empresa.

Sin embargo, cuando el crédito es manejado irresponsablemente se puede caer en situaciones de iliquidez, lo que impide que la empresa pueda cumplir con sus obligaciones a corto plazo, lo que conduce a solicitar créditos a través de las instituciones financieras y generando pago de intereses y gastos administrativos.

El contar con la implementación de un departamento de crédito y cobranzas puede ayudar a que la compañía consiga sus objetivos, así como también a manejar una cartera con un bajo índice de morosidad. Esto ayudara a evitar un desequilibrio financiero y un déficit de liquidez para la compañía Produventas S.A.

## **1.2. Marco Teórico Científico**

### **1.2.1. Introducción**

Una teoría es un sistema lógico-deductivo constituido por un conjunto de hipótesis o asunciones, un campo de aplicación (de lo que trata la teoría, el conjunto de cosas que explica) y algunas reglas que permitan extraer consecuencias de las hipótesis y asunciones de la teoría. En general las teorías sirven para confeccionar modelos científicos que interpreten un conjunto amplio de observaciones, en función de los axiomas, asunciones y postulados, de la teoría.

Citado de: [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org), Teoría Científica

---

Planteamiento de un sistema hipotético-deductivo que constituye una explicación o descripción científica a un conjunto relacionado de observaciones.

Así, una teoría científica está basada en hipótesis o supuestos verificados por grupos (en ocasiones un supuesto, no resulta directamente verificable pero sí la mayoría de sus consecuencias).

Abarca en general varias leyes científicas verificadas y en ocasiones deducibles de la propia teoría. Estas leyes pasan a formar parte de los supuestos e hipótesis básicas de la teoría que englobará los conocimientos aceptados por la comunidad del campo de investigación y está aceptada por la mayoría de especialistas.

#### **1.2.1.1. Stephen Hawking.**

"Una teoría es buena si satisface dos requerimientos: debe describir con precisión una extensa clase de observaciones sobre la base de un modelo que contenga sólo unos cuantos elementos arbitrarios, y debe realizar predicciones concretas acerca de los resultados de futuras observaciones".

Procede luego a afirmar: "Cualquier teoría física es siempre provisional, en el sentido que es sólo una hipótesis; nunca puede ser probada. No importa cuántas veces los resultados de los experimentos concuerden con alguna teoría, nunca se puede estar seguro de que la próxima vez el resultado no la contradirá. Por otro lado, se puede refutar una teoría con encontrar sólo una observación que esté en desacuerdo con las predicciones de la misma."

### 1.2.1.2. SELLTIZ.

Identifica tres tipos de investigación: exploratoria, descriptiva y explicativa, Se puede decir que esta clasificación usa como criterio lo que se pretende con la investigación, sea explorar un área no estudiada antes, describir una situación o pretender una explicación del mismo.

**Los estudios exploratorios** nos permiten aproximarnos a fenómenos desconocidos, con el fin de aumentar el grado de familiaridad y contribuyen con ideas respecto a la forma correcta de abordar una investigación en particular. Con el propósito de que estos estudios no se constituyan en pérdida de tiempo y recursos, es indispensable aproximarnos a ellos, con una adecuada revisión de la literatura. En pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismos, establecen el tono para investigaciones posteriores y se caracterizan por ser más flexibles en su metodología, son más amplios y dispersos, implican un mayor riesgo y requieren de paciencia, serenidad y receptividad por parte del investigador.

**Los estudios descriptivos** mediante este tipo de investigación, que utiliza el método de análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio. Al igual que la investigación que hemos descrito anteriormente, puede servir de base para investigaciones que requieran un mayor nivel de profundidad.

Pero en ningún momento se pretende establecer la forma de relación entre estas características. En algunos casos los resultados pueden ser usados para predecir.

**Los estudios explicativos** pretenden conducir a un sentido de comprensión o entendimiento de un fenómeno. Apuntan a las causas de los eventos físicos o sociales. Pretenden responder a preguntas como: ¿por qué ocurre? ¿En qué condiciones ocurre? Son más estructurados y en la mayoría de los casos requieren del control y manipulación de las variables en un mayor o menor grado.

Para ubicar cuál de estos tipos de investigación corresponde a un estudio en particular que se desea realizar, será necesario determinar el estado de conocimiento existente respecto al tema en investigación a partir de una completa revisión de la literatura y el enfoque que el investigador desee dar a su estudio.

#### **1.2.1.3. Zorrilla.**

La investigación documental es aquella que se realiza a través de la consulta de documentos (libros, revistas, periódicos, memorias, anuarios, registros, códices, constituciones, etc.). La de campo o investigación directa es la que se efectúa en el lugar y tiempo en que ocurren los fenómenos objeto de estudio.

La investigación documental es la que se realiza, como su nombre lo indica, apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie.

Zorrilla, [www.monografías.com](http://www.monografías.com), Principales tipos de Investigación

---

Como subtipos de esta investigación encontramos la investigación bibliográfica, la hemerográfica y la archivística; la primera se basa en la consulta de libros, la segunda en artículos o ensayos de revistas y periódicos, y la tercera en documentos que se encuentran en los archivos, como cartas, oficios, circulares, expedientes, etcétera.

#### **1.2.1.4. Conclusiones:**

Desde el punto de vista Científico asumo la posición de Stephen Hawking con el supuesto "Cualquier teoría es siempre provisional, en el sentido que es sólo una hipótesis; nunca puede ser probada. No importa cuántas veces los resultados de los experimentos concuerden con alguna teoría, nunca se puede estar seguro de que la próxima vez el resultado no la contradirá. Por otro lado, se puede refutar una teoría con encontrar sólo una observación que esté en desacuerdo con las predicciones de la misma.". Este punto de vista nos permitirá evaluar de manera profunda la hipótesis planteada y descubrir verdades nuevas que la puedan aprobar o rechazar. Con este criterio podremos entrar al proceso de construcción de la evidencia, ya que nos enseña a no tomar una hipótesis como verdadera, ya que esta puede ser refutada, sino encontrar evidencias necesarias para determinar el déficit de liquidez que está sufriendo la compañía Produventas S.A. en su cartera de crédito morosa.

Asumo también la posición de SELLTIZ, al Identifica tres tipos de investigación: exploratoria, descriptiva y explicativa, Se puede decir que esta clasificación usa como criterio lo que se pretende con la investigación, sea explorar un área no estudiada antes, describir una situación o pretender una explicación del mismo. Que para poder realizar el presente trabajo investigativo se tomara el área de estudio Financiera y Operativa, para con ello evaluar su situación pasada y presente, dando como resultado una solución viable futura con la implementación de un departamento de crédito y cobranzas para disminuir significativamente el déficit de liquidez.

Finalmente asumo la posición de Zorrilla, La investigación documental es la que se realiza, como su nombre lo indica, apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie.

Nos hemos apoyado en documentos solicitados a la compañía Produventas S.A. como son los estados financieros, las carteras de clientes, reportes varios del sistema, que nos permitirá realizar el estudio de nuestro tema de investigación.

### **1.3. Marco Administrativo**

#### **1.3.1. Introducción.-**

Se considera que los principios administrativos y de recurso humano son relevantes dentro de todo proceso; siendo este proceso enmarcado dentro de un control interno institucional en el cual aportaremos con sus políticas, procedimientos, funciones con la implementación del departamento de crédito y cobranzas con la finalidad de un ordenamiento de todas las actividades de la compañía.

Cuando se habla de administración, nos llegan a nuestra mente renombrados autores como Douglas McGregor, Henry Fayol y Holmes; siendo Douglas McGregor considerado como uno de los personajes más influyentes de todos los tiempos en gestión de recursos humanos.; y, a Fayol a quien frecuentemente se le denomina el fundador de la escuela clásica de la administración y Holmes el mediador del control interno en las empresas de edad media, los tres son considerados como los autores principales del recurso humanos y la administración.

Estas teorías aplicadas acertadamente para explicar el marco teórico de la tesis desarrollada en éste trabajo investigativo.

### 1.3.1.1. Douglas McGregor.

Uno de los personajes más influyentes de todos los tiempos en gestión de recursos humanos. Sus enseñanzas tienen aún hoy bastante aplicación a pesar de haber soportado el peso de más de cuatro décadas de teorías y modelos gerenciales. McGregor en su obra *El lado humano de las organizaciones* (1960) describe dos formas de pensamiento en los directivos a las que denominó "Teoría X" y "Teoría Y". Son dos teorías contrapuestas de dirección; en la primera, los directivos consideran que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

**La teoría X** lleva implícitos los supuestos del modelo de F. W. Taylor, y presupone que el trabajador es pesimista, estático, rígido y con aversión innata al trabajo evitándolo si es posible. El directivo piensa que, por término medio, los trabajadores son poco ambiciosos, buscan la seguridad, prefieren evitar responsabilidades, y necesitan ser dirigidos. Y considera que para alcanzar los objetivos de la empresa, él debe presionar, controlar, dirigir, amenazar con castigos y recompensar económicamente.

**La teoría Y**, por el contrario, se caracteriza por considerar al trabajador como el activo más importante de la empresa. A los trabajadores se les considera personas optimistas, dinámicas y flexibles. El directivo piensa que, por término medio, los trabajadores:

- La inversión de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el descanso y el juego.

Douglas McGregor, [www.wikipedia.org/wiki/Teoría\\_X\\_y\\_Teoría\\_Y](http://www.wikipedia.org/wiki/Teoría_X_y_Teoría_Y)

---

- Las personas ejercen autodirección y autocontrol al servicio de objetivos con los que se sienten comprometidos.
- El grado de compromiso con los objetivos se da en proporción con la magnitud de las recompensas que se asocian con sus logros.
- Los seres humanos aprenden a aceptar y a buscar responsabilidades.
- Capacidad de las personas de ejercer un grado elevado de imaginación y creatividad en la solución de problemas.
- En las condiciones de la vida industrial moderna solo se utiliza de forma parcial las potencialidades de los seres humanos.

Y considera que para alcanzar los objetivos de la empresa, él debe:

- Considerar al individuo maduro y responsable.
- Considerar que el trabajador ejercerá un estilo de dirección participativo, democrático, basado en la autodirección y autocontrol y con escaso control externo.

### 1.3.1.2. Henry Fayol.

Las primeras teorías comprensivas de la Administración aparecieron alrededor de 1916. Primero, Henry Fayol, que es reconocido como el fundador de la escuela clásica de la administración, fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial y estableció los 14 principios de la administración en su libro “Administración General e Industrial”:

1. **Subordinación de intereses particulares:** Por encima de los intereses de los empleados están los intereses de la empresa.
2. **Unidad de Mando:** En cualquier trabajo un empleado sólo deberá recibir órdenes de un superior.
3. **Unidad de Dirección:** Un solo jefe y un solo plan para todo grupo de actividades que tengan un solo objetivo. Esta es la condición esencial para lograr la unidad de acción, coordinación de esfuerzos y enfoque. La unidad de mando no puede darse sin la unidad de dirección, pero no se deriva de esta.
4. **Centralización:** Es la concentración de la autoridad en los altos rangos de la jerarquía.
5. **Jerarquía:** La cadena de jefes va desde la máxima autoridad a los niveles más inferiores y la raíz de todas las comunicaciones van a parar a la máxima autoridad.
6. **División del trabajo:** quiere decir que se debe especializar las tareas a desarrollar y al personal en su trabajo.
7. **Autoridad y responsabilidad:** Es la capacidad de dar órdenes y esperar obediencia de los demás, esto genera más responsabilidades.

8. **Disciplina:** Esto depende de factores como las ganas de trabajar, la obediencia, la dedicación y un correcto comportamiento.
9. **Remuneración personal:** Se debe tener una satisfacción justa y garantizada para los empleados.
10. **Orden:** Todo debe estar debidamente puesto en su lugar y en su sitio, este orden es tanto material como humano.
11. **Equidad:** Amabilidad y justicia para lograr la lealtad del personal.
12. **Estabilidad y duración del personal en un cargo:** Hay que darle una estabilidad al personal.
13. **Iniciativa:** Tiene que ver con la capacidad de visualizar un plan a seguir y poder asegurar el éxito de este.
14. **Espíritu de equipo:** Hacer que todos trabajen dentro de la empresa con gusto y como si fueran un equipo, hace la fortaleza de una organización.

### 1.3.1.3. Holmes.

Define en 1994, el control interno como: "Una función de la gerencia que tiene por objeto salvaguardar, y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización".

**Control Interno Administrativo:** Son las medidas diseñadas para mejorar la eficiencia operacional y que no tienen relación directa con la confiabilidad de los registros contables. Ejemplo de un control administrativo, es el requisito de que los trabajadores deben ser instruidos en las políticas y procedimientos para otorgar un cupo de crédito.

Son procedimientos y métodos que se relacionan con las operaciones de una empresa y con las directivas, políticas e informes administrativos. Entonces el Control Interno administrativo se relaciona con la eficiencia en las operaciones establecidas por la entidad.

Como ha podido observarse a través del estudio de los conceptos más generales de Control Interno dados desde 1949 por diferentes instituciones profesionales y académicas, así como por autores que se han dedicado al estudio del tema y su marco conceptual; el Control Interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos que se caracteriza a través de los elementos comunes que se destacan conceptualmente de la siguiente forma:

- Los controles internos, son efectuados por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos.

- El Control Interno es un proceso, es decir, un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo.
- Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles; no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos, políticas, reglamentos e impresos.
- Sólo puede aportar un grado de seguridad razonable y no la seguridad total para la conducción o consecución de los objetivos.
- Al hablarse del Control Interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. Tales acciones se hallan incorporadas (no añadidas) a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad.

#### **1.3.1.4. Conclusiones**

Asumo la teoría Y de Douglas McGregor en el cual nos hace referencia por considerar al trabajador como el activo más importante de la empresa. A los trabajadores se les considera personas optimistas, dinámicas y flexibles. Es por ello que se realiza la implementación del departamento de Crédito y Cobranzas para la empresa Produventas S.A. y nos acogemos a esta teoría para poder entregar a los colaboradores de esta área, políticas y funciones que lo conlleven a tomar decisiones acertadas en bien de la compañía, y a su vez ellos se sientan personas optimistas, dinámicas y flexibles al cambio para una mejora continua.

Asimismo, asumo la teoría de Henry Fayol en el cual establece los 14 principios de la administración como son la subordinación de intereses particulares, unidad de mando, unidad de dirección, centralización, jerarquía, división del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, remuneración personal, orden, equidad, estabilidad y duración de un personal en un cargo, iniciativa, espíritu de trabajo, este proceso es indispensable para contrarrestar los riesgos que puede afectar a una organización para alcanzar sus objetivos.

Finalmente acojo el criterio de Holmes donde nos hace referencia del control interno como: "Una función de la gerencia que tiene por objeto salvaguardar, y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización". El conjunto de políticas, procedimiento y funciones es llamado control interno, este será implementado en conjunto con el departamento de crédito y cobranzas y con ello seguir lineamientos establecidos que no permitan malas decisiones, ni morosidad de la cartera, para así tener una liquidez financiera sostenida.

## **1.4. Marco Financiero - Económico.**

### **1.4.1. Introducción.-**

El análisis financiero desempeña un papel muy importante en la evaluación de una empresa, para poder obtener una correcta valoración en cuanto a liquidez, solvencia, capital de trabajo. En los últimos años, la compañía ha presentado problemas de iliquidez por lo que ha tenido que recurrir a apalancamientos financieros, lo que ha disminuido la estabilidad y seguridad del negocio, multiplicando los riesgos a los que se enfrentan entre ellos la cartera morosa, no poder pagar las deudas a corto plazo, etc. Lo cual afecta la rentabilidad de sus operaciones.

#### **1.4.1.1. Emilio Villaseñor Fuente.**

En su libro Crédito y Cobranza describe: El termino crédito proviene del latín creditum, 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, mercancías o servicios, sobre la base de la confianza a cambio de un valor equivalente esperado en un futuro, pudiendo existir adicionalmente un interés pactado”** Etimológicamente y comúnmente, crédito equivale a confianza, esta es su base, aunque al mismo tiempo implica un riesgo. Hay créditos siempre que exista un contrato a término (verbal o escrito); eso es, un contrato que engendre obligaciones cuya ejecución sea diferente por una de las partes en lugar de exigirla a esa 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.

---

Emilio Villaseñor Fuente, Libro Crédito y Cobranzas. Editorial Trillas.

## **Para qué sirve el Crédito?**

El crédito le permite obtener un bien desembolsando poco o nada de dinero propio y pagar por ese bien en determinado plazo. Hoy en día, casi todos usamos el crédito de una forma u otra.

## **El Sujeto de Crédito**

Es la persona natural o jurídica que reúne los requisitos para ser evaluado y posteriormente ser favorecido con el otorgamiento de un crédito, en efectivo o venta de un artículo con facilidades de pago. Estos requisitos están comprendidos en la política de créditos de la empresa que otorga dicho crédito.

## **Tipos de Crédito**

Los créditos pueden ser de variadas formas y tipos, a continuación se detallan:

- **Crédito tradicional:** Préstamo que contempla un pie y un número de cuotas a convenir. Habitualmente estas cuotas incluyen seguros ante cualquier siniestro involuntario.
- **Crédito de consumo:** Préstamo a corto o mediano plazo (1 a 4 años) que sirve para adquirir bienes o cubrir pago de servicios.

- **Crédito comercial:** Préstamo que se realiza a empresas de indistinto tamaño para la adquisición de bienes, pago de servicios de la empresa o para refinanciar deudas con otras instituciones y proveedores de corto plazo.
- **Crédito hipotecario:** Dinero que entrega el banco o financiera para adquirir una propiedad ya construida, un terreno, la construcción de viviendas, oficinas y otros bienes raíces, con la garantía de la hipoteca sobre el bien adquirido o construido; normalmente es pactado para ser pagado en el mediano o largo plazo (8 a 40 años, aunque lo habitual son 20 años).
- **Crédito consolidado:** Es un préstamo que añade todos los otros préstamos que usted tiene en curso, en uno único y nuevo crédito. Reunificar todos sus préstamos le permite bajar la tasa de interés de los créditos a corto plazo y pagar menos al mes.
- **Crédito personal:** Dinero que entrega el banco o financiera a un individuo, persona física, y no a personas jurídica, para adquirir un bien mueble (entiéndase así por bienes que no sean propiedades/viviendas), el cual puede ser pagado en el mediano o corto plazo (1 a 6 años).
- **Crédito prendario:** Dinero que le entrega el banco o entidad financiera a una persona física, y no a personas jurídicas para efectuar la compra de un bien mueble, generalmente el elemento debe de ser aprobado por el banco o entidad financiera, y puesto que este bien mueble a comprar quedara con una prenda, hasta una vez saldada la deuda con la entidad financiera o Bancaria.

## **Clases de Créditos**

**El crédito abierto** se extiende de forma continua, pero generalmente con un límite en cuanto a la cantidad que se puede tomar en préstamo. Suele denominarse crédito renovable porque a medida que usted paga el saldo adeudado, puede volver a disponer de más crédito hasta cierto límite para utilizarlo en el futuro. Las tarjetas de crédito, como VISA y MasterCard, son un claro ejemplo de crédito abierto.

**El crédito cerrado** es un préstamo limitado que se extiende por única vez (como un préstamo automotor o un préstamo personal). Aunque aún tenga una buena relación con el prestamista después de saldar la deuda, deberá volver a calificar cada vez que solicite otro préstamo.

### **1.4.1.2. Eduardo Martínez-Abascal**

En su libro *La Organización del Crédito y la Cobranza* manifiesta: “Para poner en funcionamiento las operaciones de créditos y cobros en la empresa, se requiere implementar un sistema operativo de métodos y procedimientos dentro de la estructura orgánica de la empresa”.

Este funcionamiento deberá tener el interés mayoritario de quienes dirigen la organización y sobre todo, del responsable de la gestión de Créditos y Cobros ya que la administración del crédito y del cobro se ha elevado a la categoría de un profesional con sus responsabilidades y ética propia, dando una imagen de modernización, importancia y alta performance dentro de la empresa.

Eduardo Martínez Abascal, Libro *La Organización del crédito y la Cobranza*.  
MCGRAW-HILL, 2005

---

## **Principios del Crédito y la Cobranza**

Vender y cobrar son dos actividades que dan vida y oxigenan a una Empresa. Es parte de lo que se llama “rotación de capital”, es decir, la cantidad de veces que el dinero se invierte y se recupera.

En un mundo de fantasía, la cobranza no debería existir. En efecto: si todos los clientes a quienes se les ha otorgado crédito, cumplieran oportunamente con el compromiso de pagar, no sería necesario cobrar.

La realidad es muy diferente: son numerosos los casos en que las cuentas son dejadas de pagar unas veces por circunstancias ajenas al cliente, otras por culpa de éste y otras, en fin. Por la deshonestidad de algunos. En todos estos casos se hace necesario llevar a cabo una efectiva gestión de recuperación de esos créditos.

La cobranza es una de las funciones de la administración de la cartera y siempre que está se haga en la debida forma y que el crédito sea concedido en debida forma, la cobranza será menos necesaria y en algunos casos absolutamente inútil.

### **Principios básicos:**

1. El crédito no es un favor que se otorga, sino un servicio que se vende, y es una forma de aumentar las ventas y las utilidades.
2. Todo cliente puede cambiar: Todo buen cliente si no se le cuida puede pasar a ser un “mal cliente”, pero si se le trata profesionalmente, es susceptible de mejorar.

3. La Cobranza debe generar nuevas ventas: La gestión de cobro, se debe realizar de modo que sea productiva, generadora de nuevas ventas y de incremento de buena imagen del acreedor.
4. La cobranza debe planearse: No se debe improvisar, pues esto lleva al fracaso.
5. Debe ser un proceso de educación al cliente, y debe realizarse permanentemente con todos los deudores.
6. Es la acción por medio de la cual el acreedor recuerda al deudor la promesa de pago.
7. Debe realizarse en forma amable, aún en el caso de que se realice jurídicamente.
8. Debe hacerse con profesionalismo.
9. Exige tacto y firmeza por parte del cobrador.
10. Debe buscar el pago sin perder la confianza del deudor.
11. Es una acción hecha por personas hacia otras personas, por eso exige muy buenas relaciones humanas.

12. Debe tener en cuenta la personalidad de cada deudor para darle su adecuado tratamiento.

13. En cada cobro se juega la imagen del acreedor; por lo tanto, siempre se debe buscar la recuperación del dinero, conservar la imagen y seguir contando con la confianza del cliente y su preferencia por nosotros.

### **Unidad Orgánica y Operativa**

Desde el punto de vista orgánico el proceso del crédito es anterior al de la cobranza, pero por el conjunto de operaciones estas funciones son complementarias y entrelazadas por un proceso integral que permite unir las a una sola función; de allí nace que para operaciones homogéneas debe existir una sola unidad operativa. (Principio Orgánico).

Por tal razón la conjunción de ambas actividades en un solo grupo operativo resulta recomendable manejarlas, es decir dirigir el crédito y la cobranza bajo la responsabilidad de una sola persona y con una estructura orgánica ya definida desde el inicio de las actividades.

Según la importancia de la actividad, el encargado de ejecutar las funciones de créditos y cobros, ocupa una posición clave en la empresa, pues es cada vez mayor la responsabilidad que tiene tanto para ayudar a incrementar las ventas como para permitir la recuperación del capital a través de un cobro efectivo.

## **Pasos para la Implementación Estructural del Departamento de Crédito y Cobranzas.**

Independientemente al tamaño de la estructura orgánica de la empresa sea esta mayorista, minorista, distribuidora representante; las primeras acciones que tendrá que realizar el responsable o encargado, será la de implementar un plan de trabajo determinando las siguientes acciones generales:

1. Establecer políticas generales sobre la coordinación del manejo operativo del crédito y la cobranza.
2. Diseñar un sistema que sea apropiado a las necesidades de la empresa aun cuando esta no tenga la estructura necesaria.
3. Confeccionar e imprimir formularios, apropiados a las actividades que piensa desarrollar la empresa para la supervisión y el Control.
4. Solicitar el personal que se considere necesario para la operatividad y poner en marcha el sistema.
5. Establecer la interconexión con las demás áreas principales y secundarias con que cuenta la empresa, tales como Ventas, Bodega, Contabilidad, Caja, Finanzas etc.

Dentro del criterio administrativo, el crédito y la cobranza deben producir ganancias o beneficios porque permite la interrelación de dos funciones complementarias como son incrementar las ventas y garantizar las utilidades futuras mediante la recuperación de la inversión.

Pero toda función que se complemente en una organización tendrá que tener objetivos que provengan de la finalidad o naturaleza por los cuales puedan materializarse los objetivos.

### **Objetivos para la Creación de las funciones de Crédito y Cobranzas.**

Los objetivos que deben de primar serán necesariamente en función de los Recursos Materiales y Humanos y de las condiciones que disponga la empresa si implementa un departamento de créditos y cobranzas.

Dentro de lo posible se tendrá en cuenta:

1. Toda finalidad será incrementar las ventas, mediante el crédito dentro de sus sistemas de venta debe considerar la creación de la función de créditos y cobros.
2. Su finalidad será incrementar las ventas, mediante el crédito y recuperar el capital mediante la cobranza.
3. Deberá de ajustarse a la realidad socio-económica y política donde actúa la empresa, para permitir que el crédito fluya como una acción de recompensa comercial y de beneficio económico.

4. Deberá de contarse con un número de personal necesario y capacitado (no programado) para cumplir con las funciones asignadas.
5. Deberá de implementar un flujo de comunicación entre las funciones de ventas, contabilidad, finanzas, bodega, y gerencia, por tener responsabilidad y jerarquía en las decisiones de crédito y cobranza y que guardan relación entre sí.
6. Deberá constituirse un medio integrados entre las demás secciones de la empresa por considerar que el crédito y al cobranza atañe a todo el personal por el importante rol que actualmente tiene en la organización.

Una vez fijado los objetivos, nos facilitara el diseñar la estructura orgánica para que su operatividad este acorde con las necesidades de la empresa. Esta estructuración permitirá que los órganos de dirección, tengan una comunicación oportuna eficiente y precisa. No debemos olvidar que para que la cobranza pueda cumplir con su finalidad, la comunicación deberá ser oportuna para que la información llegue a los medios de decisión cuando esta sea requerida. También es necesario tomar en cuenta que cuando se reestructure un departamento de créditos y cobros es conveniente recalcar que esta estructura varia de una empresa a otra, de un tipo de negocio a otro, aunque hay ciertas funciones básicas que son comunes a todas.

Por consiguiente no debe cometerse el error de diseñar textualmente la estructuración de departamento de créditos y cobros de otra empresa similar, aun cuando esto pueda significarnos menores costos y aparentemente un trabajo mínimo indispensable.

### **Ubicación de la Función de Crédito y Cobranzas en la estructura empresarial.**

Esto dependerá del interés que ponga el empresario o ejecutivo de la empresa, para ejecutar dicha función. Indistintamente a ello, se puede decir que su ubicación dentro de la estructura orgánica podrá ser lineal o de apoyo. También puede entenderse que esta decisión dependerá del tamaño de la organización (pequeña o mediana empresa). Si fuera lineal, entonces su ubicación estará dentro del área financiera, ventas o de control, su dependencia a estas funciones conseguirá la homogenización de las funciones complementarias. Si fuese de apoyo entonces su ubicación dependerá de la Gerencia, el mismo que ejercerá un control directo y supervisará a las actividades señaladas. En cualquiera de los casos, siempre se considera una asesoría staff dependiente o independiente por parte de un asesor legal y/o un especialista en la materia.

Seguidamente propondremos algunos modelos de estructura organizacional, jerárquica y ubicación del departamento de Créditos y Cobros dentro de la organización de una empresa de mediana capacidad.

Eduardo Martínez Abascal, Libro La Organización del crédito y la Cobranza.  
MCGRAW-HILL, 2005

---

## **Relación del Departamento de Crédito y Cobranzas con otras dependencias.**

El departamento de créditos y cobranzas puede realizar un trabajo eficiente sólo mediante la cooperación de otros departamentos, su relación más estrecha y continua es con los departamentos, de Ventas, Finanzas, y Contabilidad. Tal cooperación puede y debe adoptar la forma positiva de un trabajo armonioso y de conjunto.

Lo menos que el departamento de créditos y cobros debe al departamento de ventas es notificarle inmediatamente la negativa de crédito a un cliente nuevo o la retirada de un cliente antiguo, con una breve explicación de las razones para proceder así, ese aviso debe darlo el jefe de créditos y cobros al de ventas. Este último puede transmitirlo al vendedor interesado en el cliente, con el fin de evitar molestias de visitarlo.

Además con lo relacionado con las finanzas es importante tener una información precisa mediante un programa que especifique la cantidad de dinero que deberá recuperarse mediante el cobro.

Contabilidad deberá actuar como suministrador de información contable y de control de los registros de ingresos, egresos y saldos de las cuentas por cobrar.

### **1.4.1.3. Christian Juárez.**

Nos interpreta en su libro: Importancia de los Estados Financieros: “El pilar fundamental del análisis financiero está contemplado en la información que proporcionan los estados financieros de la empresa, teniendo en cuenta las características de los usuarios a quienes van dirigidos y los objetivos específicos que los originan”.

Por interpretación debemos entender la "Apreciación Relativa de conceptos y cifras del contenido de los Estados Financieros, basado en el análisis y la comparación".

Por lo tanto la interpretación de estados financieros consiste en la determinación y emisión de un juicio conjunto de criterios personales relativos a los conceptos, cifras, y demás información presentada en los estados financieros de una empresa específica, dichos criterios se logran por medio del análisis cuantitativo de diferentes parámetros de comparación basados en técnicas o métodos ya establecidos.

### **Importancia de los Estados Financieros.**

Los estados financieros son un reflejo de los movimientos que la empresa ha incurrido durante un periodo de tiempo. El análisis financiero sirve como un examen objetivo que se utiliza como punto de partida para proporcionar referencia acerca de los hechos concernientes a una empresa. Para poder llegar a un estudio posterior se le debe dar la importancia significado en cifras mediante la simplificación de sus relaciones.

Christian Juárez, Libro Importancia de los Estados Financieros. Editorial Nueva Escuela, Lima – Perú 2007.

---

La importancia del análisis va más allá de lo deseado de la dirección ya que con los resultados se facilita su información para los diversos usuarios.

El ejecutivo financiero se convierte en un tomador de decisiones sobre aspectos tales como dónde obtener los recursos, en qué invertir, cuáles son los beneficios o utilidades de las empresas cuándo y cómo se le debe pagar a las fuentes de financiamiento, se deben reinvertir las utilidades

### **Diferencia entre análisis e interpretación de estados financieros.**

Algunos contadores no hacen distinción alguna entre el análisis y la interpretación de la información contable. En forma similar a lo que sucede en medicina, en donde con frecuencia se somete a un paciente a un análisis clínico para después, con base en este análisis, proceder a concluir el estado físico del paciente recomendando el tratamiento que se deba seguir, un contador deberá analizar, primero, la información contable que aparece contenida en los estados financieros para luego proseguir a su interpretación.

El análisis de los estados financieros es un trabajo arduo que consiste en efectuar un sin número de operaciones matemáticas como para determinar sus porcentajes de cambio; se calcularán razones financieras, así como porcentajes integrales. Cabe recordar que los estados financieros presentan partidas condensadas se pueden resumir un mayor número de cuentas. Las cifras que allí aparecen son como todos los números, de naturaleza fría, sin significado alguno, a menos que la mente humana trate de interpretarlos. Para facilitar tal interpretación se lleva a cabo otro proceso de cativo de lo que no es significativo o relevante. Al llevar a cabo la interpretación se intentará encontrar los puntos fuertes y débiles de compañía cuyos estados se están analizando en interpretando.

## **Importancia relativa del análisis de estados financieros en el esfuerzo total de decisión**

Son un componente indispensable de la mayor parte de las decisiones sobre préstamo, inversión y otras cuestiones próximas.

La importancia del análisis de estados financieros radica en que facilita la toma de decisiones a los inversionistas o terceros que estén interesados en la situación económica y financiera de la empresa. Es el elemento principal de todo el conjunto de decisión que interesa al responsable de préstamo o el inversor en bonos. Su importancia relativa en el conjunto de decisiones sobre inversión depende de las circunstancias y del momento del mercado.

Los tipos de análisis financiero son el interno y externo, y los tipos de comparaciones son el análisis de corte transversal y el análisis de serie de tiempo.

### **El Análisis de la Tendencia.**

El análisis de razones financieras representa dos tipos de análisis. Primero, en analista puede comparar una razón actual con razones pasadas y otras que se esperan para el futuro de la misma empresa. La razón del circulante (activos circulantes contra los pasivos circulantes) para fines del año actual se podría comparar con la razón de activos circulante a fines del año anterior. Cuando las razones financieras se presentan en una hoja de trabajo para un período de años, el analista puede estudiar la composición del cambio y determinar si ha habido una mejoría o un deterioro en la situación financiera y el desempeño de la empresa con el transcurso del tiempo.

Christian Juárez, Libro Importancia de los Estados Financieros. Editorial Nueva Escuela, Lima – Perú 2007.

---

También se pueden calcular razones financieras para estados proyectados o de otra forma y compararlos con razones actuales y pasadas. En las comparaciones en el tiempo, es mejor comparar no sólo las razones financieras sino también las cantidades brutas.

Pertenece también, al igual que los estados comparativos, a la técnica de análisis horizontal. En consecuencia, al emplear éste método es necesario, de todas maneras, conocer los estados financieros comparativos de varios períodos para que, con base en la información allí registrada, se puedan calcular las tendencias mostradas por una o más variables, en conjunto o en forma aislada.

Una tendencia es, por definición, la propensión o dirección seguida por alguna variable, de especial interés. Por ello, el análisis de tendencias tiene en cuenta la situación de uno o más saldos de una empresa y su evolución, en diferentes momentos, con el propósito de identificar el comportamiento o tendencia propiamente dicha, para tomar medidas al respecto o para proyectar posibles resultados futuros.

El procedimiento de cálculo de las tendencias financieras de una empresa es bastante sencillo. Ante todo se selecciona un año representativo en la actividad comercial del ente económico, el cuál constituirá la base para el cálculo de las propensiones. Luego se divide el valor registrado en cada una de las cuentas de los diferentes períodos que se van a estudiar, entre el monto informado en los saldos del año base. El resultado es la tendencia, que puede tomar valores superiores a uno, si se ha presentado crecimiento, o menores a uno si, por el contrario, ha habido decrecimiento o disminución.

Christian Juárez, Libro Importancia de los Estados Financieros. Editorial Nueva Escuela, Lima – Perú 2007.

---

#### **1.4.1.4. Sabino Ayala Villegas.**

Analista financiero describe en su libro Los Riesgos Financieros: “Una administración prudente es aquella que mide los riesgos del giro del negocio en la que se encuentra, adoptando las acciones que permitan neutralizarlos en forma oportuna”.

### **Clasificación de los Riesgos**

#### **Riesgo de Crédito**

Son quizá, los más importantes porque afectan el activo principal: la cuenta colocaciones. Una política liberal de aprobación de créditos generada por contar con excesivos niveles de liquidez, y altos costos de captación, o por un relajamiento de la exigencia de evaluación de los clientes sujetos de crédito, ocasiona una alta morosidad, por ello debemos tener cuidado con el dicho “en buenos tiempos se hacen los malos créditos”.

#### **Riesgos de Mercado**

Se da debido a las variaciones imprevistas de los precios de los instrumentos de negociación. Cada día se cierran muchas empresas y otras tienen éxito. Es la capacidad empresarial y de gestión la que permitirá ver el futuro y elegir productos de éxito para mantener la lealtad de los clientes, preservar la imagen y la confianza.

Sabino Ayala Villegas, [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com), Los Riesgos Financieros, 2005

---

### **Riesgo de Tasas de Interés**

Es producido por la falta de correspondencia en el monto y el vencimiento de activos, pasivos y rubros fuera del balance. Generalmente cuando se obtiene créditos a tasas variables. En ciertos mercados la demanda de dinero puede afectar las tasas de interés pudiendo llegar por efecto de cambios en la economía internacional a niveles como los de la crisis de la deuda.

### **Riesgo de Liquidez o Fondeo**

Se produce a consecuencia de continuas pérdidas de cartera, que deteriora el capital de trabajo. Un crecimiento desmesurado de las obligaciones también puede conducir al riesgo de pérdida de liquidez.

### **Riesgo de Insuficiencia Patrimonial**

El riesgo de insuficiencia patrimonial, se define como el que las Instituciones no tengan el tamaño de capital adecuado para el nivel de sus operaciones corregidas por su riesgo crediticio.

### **Riesgo de Endeudamiento y Estructura de Pasivo**

Se define como el no contar con las fuentes de recursos adecuados para el tipo de activos que los objetivos corporativos señalen. Esto incluye, el no poder mantener niveles de liquidez adecuados y recursos al menor costo posible.

Sabino Ayala Villegas, [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com), Los Riesgos Financieros, 2005

---

## **Riesgo de Gestión Operativa**

Se entiende por riesgos de operación a la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras por deficiencias o fallas en los procesos internos, en la tecnología de información, en las personas o por ocurrencias de eventos externos adversos.

Es el riesgo de que los otros gastos necesarios para la gestión operativa de la Institución, tales como gastos de personal y generales, no puedan ser cubiertos adecuadamente por el margen financiero resultante. Un buen manejo del riesgo operativo, indica que vienen desempeñándose de manera eficiente.

### **1.4.1.5. Hugo Briseño Ramírez.**

Indicadores Financieros Fácilmente Explicados: “ Porque un número no dice nada y al mismo tiempo dice todo, es de suma importancia que el financiero sepa interpretar adecuadamente su significado y determinar si refleja positiva o negativamente algún factor de la empresa”.

### **El análisis de los Indicadores Financieros.**

Los Ratios financieros (también llamados razones financieras o indicadores financieros), son coeficientes o razones que proporcionan unidades contables y económicas de medida y comparación, a través de las cuales, la relación (por división) entre sí de dos datos directos, permiten analizar el estado actual o pasado de una organización, en función a niveles óptimos definidos para ella.

Hugo Briseño Ramírez, Libro Indicadores Financieros, Ediciones Umbral, 2006

---

## **Objetivo de los Indicadores Financieros**

El objetivo del análisis de los estados financieros es simplificar las cifras y sus relaciones y hacer factible las comparaciones para facilitar su interpretación.

Por interpretación se entiende dar un significado a los estados financieros y determinar las causas de hechos y tendencias favorables o desfavorables relevadas por el análisis de dichos estados, con la finalidad de eliminar los efectos negativos para el negocio o promover aquellos que sean positivos

En relación a la comparación de los datos, ésta debe cumplir ciertas condiciones:

- Los datos financieros que se relacionan, deben corresponder a un mismo momento o período en el tiempo.
- Debe existir relación económica, financiera y administrativa entre las cantidades a comparar.
- Las unidades de medida en las cuales están expresadas las cantidades de ambos datos a relacionar, deben ser consistentes una con otra.

## **Métodos de razones y proporciones de los Indicadores Financieros.**

El análisis de indicadores financieros es el punto de partida para desarrollar la información, las cuales pueden clasificarse en los 4 Grupos siguientes:

- **Razones de Liquidez:** miden la capacidad de pago a corto plazo de la Empresa para saldar las obligaciones que vencen.
- **Razones de Actividad:** miden la efectividad con que la empresa está utilizando los Activos empleados.
- **Razones de Rentabilidad:** miden la capacidad de la empresa para generar utilidades.
- **Razones de Cobertura:** miden el grado de protección a los acreedores e inversionista a largo plazo. Dentro de este grupo en nuestro país la más utilizada es la razón entre pasivos y activo total o de patrimonio a activo total.

Los indicadores financieros que fueron analizados son:

**Capital de Trabajo.-** Representa el capital disponible con que cuenta la empresa luego de cancelar sus deudas de corto plazo. Se calcula:

$$\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

**Solvencia.-** Representa la capacidad que tiene la empresa para cancelar sus obligaciones de corto plazo con sus derechos de corto plazo. Es recomendable una razón de 2 a 1. Se calcula dividiendo:

$$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

**Liquidez.-** Representa la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones a corto plazo con sus activos corrientes de mayor liquidez, restando el inventario. Se considera un nivel aceptable una relación de 1 a 1. Se calcula:

$$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

**Rotación de Cuentas por Cobrar.-** Proporciona información sobre las veces que se ha cobrado la cartera en un periodo, es decir, que tan exitosamente esta la empresa en la recaudación de sus cuentas por cobrar, entre mas alto el cambio, menor el tiempo transcurrido entre la venta y la recaudación. Se calcula:

$$\frac{\text{Ventas Anuales Crédito}}{\text{Promedio Cuentas por Cobrar}}$$

**Promedio de Cuentas por Cobrar.-** Es la suma del saldo inicial más el Saldo final de las cuentas por cobrar dividido para dos.

$$\frac{\text{Saldo Inicial} + \text{Saldo Final}}{2}$$

**Periodo de recaudación promedio de la Cartera.-** También conocido como rotación de las cuentas por cobrar expresado en días, indica el número promedio de días que las cuentas por cobrar permanecen pendientes de cobro.

$$(\text{Cuentas por Cobrar} / \text{Ventas Netas}) * 365$$

#### **1.4.1.6. Conclusiones.**

Se considera que los criterios en el marco financiero-económico, son valederos para sustentar la evaluación diagnóstica del presente trabajo investigativo. Por lo que se coincide con el criterio de Emilio Villaseñor Fuente el cual manifiesta que la entrega de un valor actual, sea dinero, mercancías o servicios, sobre la base de la confianza a cambio de un valor equivalente esperado en un futuro, pudiendo existir adicionalmente un interés pactado” es conceptualizado como el crédito.

Así como también asumo la teoría de Christian Juárez que define que los estados financieros son: “El pilar fundamental del análisis financiero está contemplado en la información que proporcionan los estados financieros de la empresa, teniendo en cuenta las características de los usuarios a quienes van dirigidos y los objetivos específicos que los originan”. Además me apego al criterio del análisis de los Indicadores Financieros de Hugo Briseño Ramírez que nos manifiesta: “ Porque un número no dice nada y al mismo tiempo dice todo, es de suma importancia que el financiero sepa interpretar adecuadamente su significado y determinar si refleja positiva o negativamente algún factor de la empresa”. Y finalmente asumo la definición de Eduardo Martínez-Abascal “Para poner en funcionamiento las operaciones de créditos y cobros en la empresa, se requiere implementar un departamento operativo de métodos y procedimientos dentro de la estructura orgánica de la empresa”.

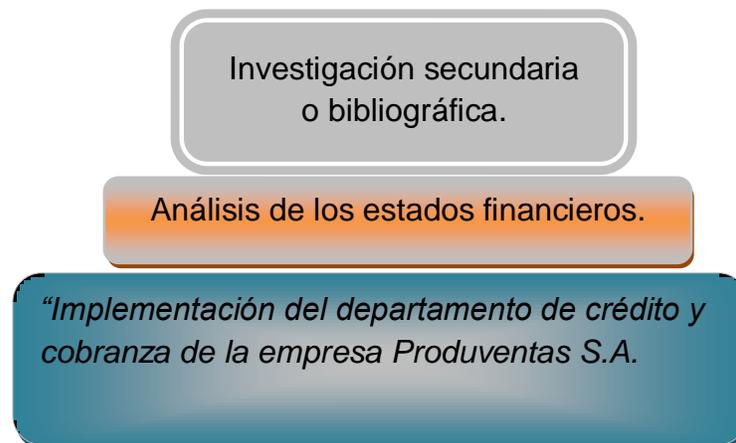
## CAPÍTULO II: EVALUACION DIAGNOSTICA.

### 2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

Para el desarrollo del proyecto “Implementación del Departamento de Crédito y Cobranza de la empresa Produventas S.A; se llevaron a cabo las siguientes actividades y procedimientos metodológicos:

La investigación se desarrolla en dos ámbitos, el exploratorio y el descriptivo, el exploratorio se ejecuta mediante el análisis de los diferentes temas relacionados con el proyecto y el descriptivo mediante el análisis de los estados financieros

#### Proceso de la investigación.



Elaborado por: la autora.

### **2.1.1. Introducción.**

Tomando como base las fases generales de un análisis sistematizado de los estados financieros se lo realizo en tres fases:

#### **Primera Fase:**

Se recopiló y analizó información preliminar relacionada con la industria en la que opera la compañía Produventas S.A., se obtuvo un conocimiento general de la forma de operar de la compañía con la finalidad de entender el giro del negocio y comprender las estrategias adoptadas por la Gerencia.

Se obtuvo información para el análisis mediante el uso de una carta de requerimiento dirigida a la Gerencia General de la citada compañía (Anexo 3), en la que se solicitó los saldos presentados en los estados financieros mensuales de los años 2009 y 2010, además se requirió un detalle de las políticas de crédito y cobranza adoptadas por la Gerencia, y otras estrategias de negocio.

El nivel de conocimiento adquirido para realizar el presente trabajo incluyó un entendimiento general del sector en el que opera la compañía Produventas S.A., y un conocimiento más particular de las actividades productivas que realiza la entidad; así como , de sus políticas implementadas y las prácticas del negocio.

## **Segunda Fase:**

En esta instancia se realizó el análisis de los saldos de las cuentas por cobrar, considerando el conocimiento adquirido del negocio, así como, de la industria en la cual se desenvuelve. Los procedimientos analíticos que se utilizaron en el trabajo comprende el análisis horizontal y vertical de los saldos presentados en los estados financieros, el análisis de los ratios con la información proporcionada por la compañía en mención.

Para el análisis histórico-comparativo se utilizaron matrices y cuadros de agrupación de datos, en las cuales se calcularon las variaciones absolutas y relativas de los saldos de las cuentas por cobrar, comparando la información financiera del período corriente con la correspondiente al período inmediatamente precedente. El análisis comparativo incluyó las relaciones entre los principales elementos que componen el grupo de cuentas de Activos Corrientes, y de manera específica, las cuentas por cobrar propias de los clientes que mantiene la compañía.

También se analizó la antigüedad de las cuentas por cobrar a clientes de la compañía al 31 de Diciembre del 2009 y lo comparamos con la antigüedad en el periodo equivalente del 2010.

## **Tercera Fase:**

Basado en el análisis previamente efectuado, se presenta la implementación del Departamento de Crédito y Cobranzas, para el mejoramiento del control de las cuentas por cobrar, conclusiones y recomendaciones.

## **2.2. ÁMBITO GEOGRAFICO.**

El ámbito geográfico donde se desarrolla la presente investigación es en la empresa Produventas SA.

## **2.3. ESTADO DE SITUACIÓN.**

### **2.3.1. Saldos presentados en los estados financieros del 2009- 2010 y los porcentajes relativos**

En el cuadro 4 se puede apreciar la importancia relativa de los componentes más importantes del Balance General como lo son Activos Corrientes, Pasivos Corrientes, debido a que se encuentran relacionados directamente con los saldos de cuentas por cobrar para formar índices financieros de actividad.

En el año 2009 el saldo del Activo Corriente representaba el 97% del total de los Activos, en el 2010 se incrementó en un 15% en relación al 2009 representando el 98% del total de los Activos.

En el 2009 el Pasivo Corriente representaba el 78% del saldo total de pasivos, en el 2010 aumentó en un 15% en relación al saldo del 2009 representando el 81%.

En el 2010 las ventas aumentaron en 18%, cerca del objetivo estratégico de la compañía.

Durante los dos periodos transcurridos el Activo Corriente ha pasado a ser el componente con mayor importancia de los Activos de la compañía, de igual manera, los Pasivos Corrientes han aumentado en magnitud similar en el transcurso del mismo periodo. Este comportamiento de los saldos de Activo Corriente y de Pasivo Corriente incide directamente sobre los indicadores

financieros de capital de trabajo, de solvencia y de liquidez. La compañía mantiene un margen diferencial muy pequeño entre el nivel de recursos a corto plazo y sus obligaciones a corto plazo, lo cual pone en riesgo la capacidad de cobertura que la compañía tiene con sus acreedores.

## CUADRO 1

### Saldos presentados en los estados financieros del 2009- 2010 y los porcentajes relativos

DESCRIPCION	dic-09 USD	dic-10 USD	2009	2010
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
Caja, bancos	65597,59	68169,99	5,95%	5,40%
Cuentas y documentos por cobrar clientes	498533,29	534897,36	45,25%	42,35%
Ctas x Cob. Relacionados / Locales	1100	1100	0,10%	0,09%
Ctas x Cob. No relacionados	56334,92	62355,04	5,11%	4,94%
(-) Provisión cuentas incobrables	-27293,53	-21794,43	-2,48%	-1,73%
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (IVA)	1813,32	25594,94	0,16%	2,03%
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo RENTA	45287,57	67439,46	4,11%	5,34%
Inventario de prod. Terminados y mercad. En almacén	460301,81	525137,07	41,78%	41,58%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>1101674,97</b>	<b>1262899,43</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>				
Muebles y enseres	3823,01	5303,7	13,52%	26,13%
Maquinaria, equipo e instalaciones	1245		4,40%	
Equipo de computación y software	2905	3863,76	10,27%	19,04%
Vehículos, equipo de transporte	36526,98	36526,98	129,15%	179,98%
(-) Depreciación acumulada activo fijo	-16217,32	-25399,98	-57,34%	-125,16%
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>28282,67</b>	<b>20294,46</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>1129957,64</b>	<b>1283193,89</b>		
<b>PASIVO</b>				
<b>PASIVO CORRIENTE.</b>				
Cuentas y documentos por pagar proveedores	637391,18	637344,43	90,63%	76,54%
Obligaciones con instituciones financieras	588,41	137489,74	0,08%	16,51%
Otras cuentas y documentos por pagar no relacionadas	21696,52		3,09%	0,00%
Impuesto a la renta por pagar del ejercicio	23742,63	31586,08	3,38%	3,79%
Participación trabajadores por pagar	16759,5	18639,76	2,38%	2,24%
Provisiones	3098,14	7671,7	0,44%	0,92%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>703276,38</b>	<b>832731,71</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>PASIVO DE LARGO PLAZO</b>				
Préstamos de accionistas	190202	190201,02		
<b>TOTAL PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>190202</b>	<b>190201,02</b>		
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>893478,38</b>	<b>1022932,73</b>		
<b>PATRIMONIO NETO</b>				
Capital suscrito y/o asignado capitalización	800	800		
Reserva legal	104915,43	159448,87		
Otras reservas	7033,56	7033,56		
Utilidad no distribuida ejercicios anteriores	3759,75	3759,75		
Utilidad del ejercicio	25000	10000		
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<b>94970,52</b>	<b>79218,98</b>		
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>1129957,64</b>	<b>1283193,89</b>		

### 2.3.2. Importancia relativa de componentes del activo corriente

En el Cuadro 5 se muestra la importancia relativa, en relación al total de activos corrientes, de las cuentas por cobrar al mes de Diciembre de los años 2009 y 2010. Se calcularon los promedios o pesos de cada componente como porcentaje del Activo Corriente y la variación de la importancia relativa entre cada periodo.

#### CUADRO 2

#### Importancia relativa de los componentes del Activo Corriente en los años 2009 y 2010.

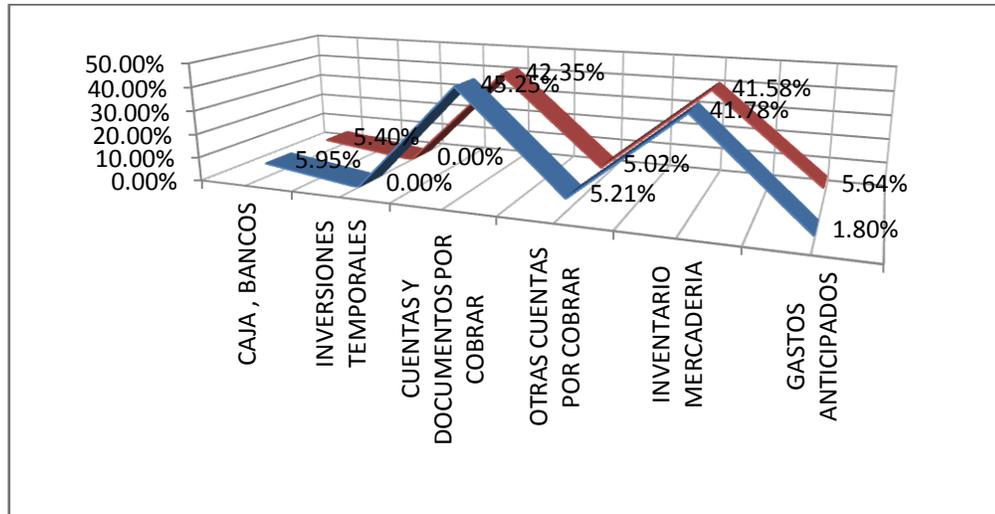
DESCRIPCION	DICIEMBRE 2009	DICIEMBRE 2010	2009	2010	VARIACION 10-09
CORRIENTE	1101674.97	1262899.43	100%	100%	15%
CAJA , BANCOS	65597.59	68169.99	5.95%	5.40%	4.00%
INVERSIONES TEMPORALES	0.00	0.00	0.00%	0.00%	0.00%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	498533.29	534897.36	45.25%	42.35%	7.00%
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	57434.92	63455.04	5.21%	5.02%	10.00%
INVENTARIO MERCADERIA	460301.81	525137.07	41.78%	41.58%	14.00%
GASTOS ANTICIPADOS	19807.36	71239.97	1.80%	5.64%	260.00%

Fuente: Produventas.

Elaborado por: la autora.

## GRÁFICO 1

### Componentes del Activo Corriente en los años 2009 y 2010



Fuente: Produventas

Elaborado: la autora.

En el gráfico 1 se muestra la importancia relativa de cada uno de los componentes del Activo Corriente en el mes de Diciembre de los años 2009 y 2010.

Las Cuentas por Cobrar, El Inventario y Otras Cuentas por Cobrar en conjunto han representado en promedio durante los 2 años el 91% de los Activos Corrientes, convirtiéndose en los más importantes componentes relacionados con los ratios financieros de capital de trabajo, la solvencia y liquidez.

El componente Cuentas y Documentos por Cobrar es el más importante del grupo de Activos Corrientes. Tiene la mayor importancia relativa entre los componentes de dicho grupo contable ya que en el 2009 representaba el

45% de los Activos Corrientes, en el 2010 los saldos aumentaron en un 7% y representó el 42% de los Activos Corrientes.

Los componentes de los activos corrientes más importantes después de las cuentas por cobrar, son el Inventario y Otras Cuentas por Cobrar, que no son objeto de análisis en el presente trabajo, pero que en conjunto representaron el 47%, tanto en el 2009 como en el 2010 respecto de los Activos Corrientes.

Los componentes Caja General, Bancos, Inversiones Temporales y Gastos anticipados en conjunto han representado un promedio durante los 2 años del 9%, siendo estos de una importancia relativa muy pequeña para el Activo Corriente.

En la tabla 2.3 se muestra la importancia relativa de las partidas que conforman las cuentas por cobrar al mes de Diciembre de los años 2009 y 2010. Se calcularon los promedios o pesos de cada componente como porcentaje del grupo Cuentas y Documentos por Cobrar, así como, se calculó la variación en el tiempo de esta importancia relativa.

### 2.3.3. Importancia relativa de los componentes de Cuentas por Cobrar para los años 2009 y 2010.

En el año 2009 las Cuentas por Cobrar Clientes, representaron el 87% del saldo total de exigibles que ascendió al monto de \$ 498,533.29, durante el 2010 se incrementó su saldo en un 15% y pasó a representar el 94% del total de las cuentas exigibles de la compañía que registró el valor de \$ 534,897.36

Las Cuentas por Cobrar a Clientes son el elemento de mayor importancia relativa, respecto a los saldos de Cuentas y Documentos por Cobrar, esto es debido a que la compañía sus ventas en el año 2009 y en el 2010 se ubicaron en \$ 6´749,779.96 y \$ 7´882,566.5, respectivamente, en el año 2010 las ventas fueron efectuadas en un 90% a crédito, convirtiéndose en nuestro objeto principal de análisis.

#### CUADRO 3

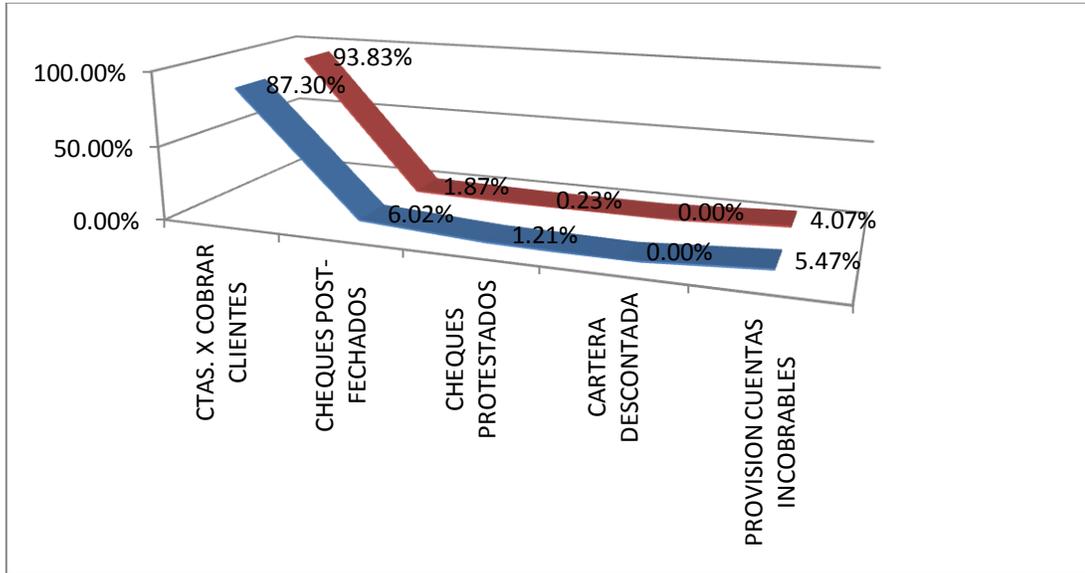
#### Importancia relativa de los componentes de Cuentas por Cobrar para los años 2009 y 2010.

DESCRIPCION	DICIEMBRE 2009	DICIEMBRE 2010	2009	2010	VARIACION 10-09
<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR</b>	<b>498533.29</b>	<b>534897.36</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>7%</b>
CTAS. X COBRAR CLIENTES	435225.76	501875.26	87.30%	93.83%	15.00%
CHEQUES POST-FECHADOS	30000.00	10000.00	6.02%	1.87%	-67.00%
CHEQUES PROTESTADOS	6014.00	1227.67	1.21%	0.23%	-80.00%
CARTERA DESCONTADA	0.00	0.00	0.00%	0.00%	0.00%
PROVISION CUENTAS INCOBRABLES	27293.53	21794.43	5.47%	4.07%	-20.00%

Fuente: Produventas  
Elaborado: la autora.

## GRÁFICO 2

Componentes de Cuentas por Cobrar para los años 2009 y 2010.



Fuente: Produventas  
Elaborado: la autora.

## 2.4. Análisis detallado de Indicadores Financieros.

### 2.4.1. Ratios de Liquidez.

Miden la capacidad de la empresa Produventas para pagar sus obligaciones a corto plazo, en función de la cuantía de activos líquidos, más no a la generación de efectivo.

**CUADRO 4**  
**Ratios**

RATIOS	FORMULA DE ANALISIS	DICIEMBR E 2009	DICIEMBR E 2010	VARIACION 10-09
<b>RATIOS DE LIQUIDEZ</b>				
Solvencia	Activo Corriente / Pasivo Corriente	1.57	1.50	-4%
Liquidez o Prueba Acida	(Activo Corriente / Inventarios) - Pasivo Corriente	3.37	4.05	20%
Capital de Trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	398398.59	422342.06	6%
<b>RATIOS DE LA GESTION</b>				
Rotación de CXC	Vtas. Anuales / Cuentas por Cobrar	12.56	13.79	10%
Periodo promedio de CxC	(Ctas X Cobrar X 360) / Vtas. Anuales	28.67	26.10	-9%
Días Plazo promedio de CxC	365/Rotación Cuentas por Cobrar	29.07	26.46	
Rotación de la Cartera (Veces)	(Ctas X Cobrar Promedio X 360)/ Ventas	0.08	0.07	-15%

Fuente: Produventas  
Elaborado: la autora.

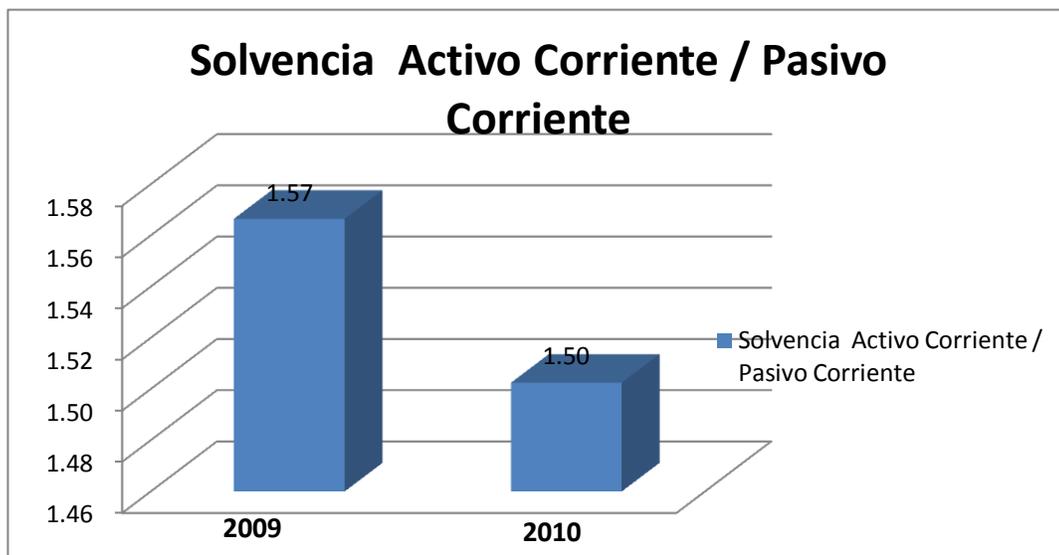
### 2.4.1.1. Solvencia.

En el 2009 el valor de la razón de Solvencia, también llamado razón de Circulante, estaba ubicado en 1.57%, lo cual indicaba que la compañía podía cubrir sus obligaciones a corto plazo con el Activo Corriente quedando un margen del 57%, sin embargo, en el 2010 se experimentó una baja de la razón en un 7%, ubicándose en 1.50%, lo cual indica que la compañía puede cumplir con las deudas de corto plazo con sus activos corrientes.

En el transcurso de los años 2009 y 2010 han aumentado las obligaciones a corto plazo, afectando el capital de trabajo y la solvencia de la compañía, esto es un indicador de que alguno de los componentes representativos de los activos corrientes no está siendo utilizado eficazmente, nuestro análisis de las cuentas por cobrar a nivel de detalle revelará el comportamiento de este componente.

**GRÁFICO 3**

**Solvencia.**

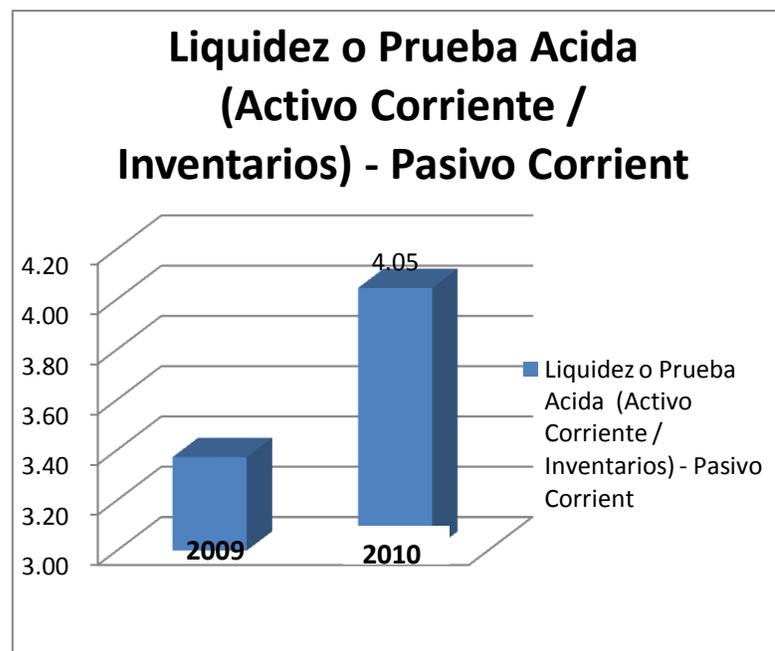


Fuente: Produventas  
Elaborado: la autora.

### 2.4.1.2. Liquidez o Prueba Acida.

La razón de liquidez o prueba ácida a variado levemente desde el 2009 siendo ésta del 3.37, en el 2010 se experimentó un aumento de 20.00% y se ubicó el ratio en 4.05. Esto significa que la compañía puede cubrir el 100% de sus obligaciones a corto plazo con sus activos de corto plazo menos el inventario que representa el 14% del activo corriente. Esto indica que los componentes de mayor liquidez como son el efectivo y las cuentas por cobrar permiten cubrir el 100% de las obligaciones de corto plazo, manteniendo un margen razonable, dado que estos elementos representan el 25% aproximadamente de sus activos corrientes. Sin embargo, existe la posibilidad de que las cuentas por cobrar no sean recaudadas en los periodos esperados, con lo cual la compañía corre el riesgo de perder liquidez en el corto plazo.

**GRÁFICO 4**  
**Liquidez o Prueba Acida**



Fuente: Produventas  
Elaborado: la autora

### 2.4.1.3. Capital de Trabajo.

El Capital De Trabajo en el 2009 fue de \$400 mil aproximadamente, lo que indica que el Activo Corriente era superior al Pasivo Corriente, en el año 2010 se incrementó en un 6% quedando en \$420 mil, esto se debe a un aumento del Activo Corriente. Esto indica que la compañía puede cubrir la totalidad de sus obligaciones a Corto Plazo con sus Activos Corrientes como son el efectivo, las cuentas por cobrar y el inventario.

**GRÁFICO 5**

**Capital de trabajo.**



Fuente: Produventas  
Elaborado: la autora

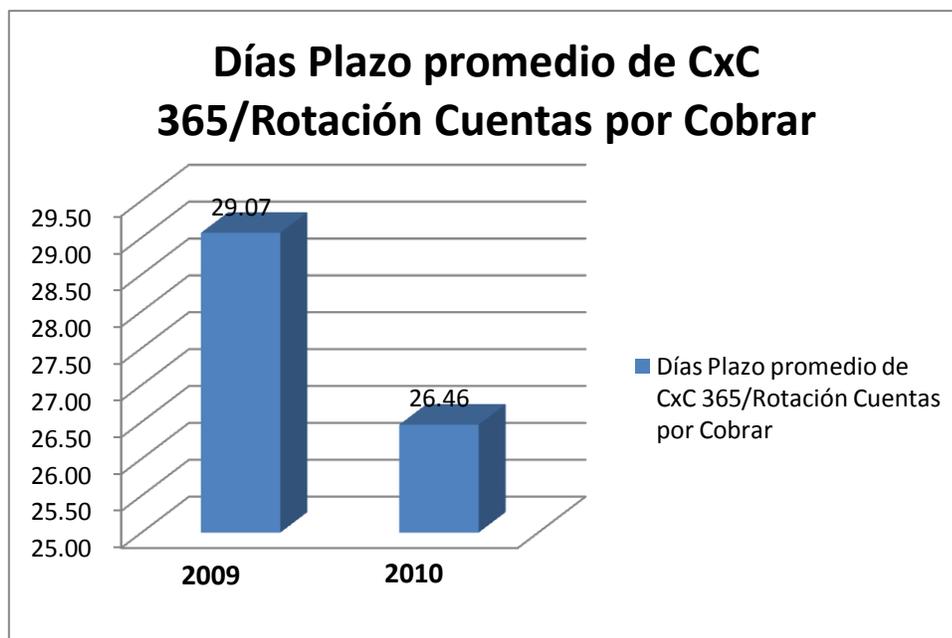
## 2.4.2. Ratios de la gestión

Evaluaremos la eficiencia de la empresa Produventas en sus cobros, pagos, inventarios y activo.

### 2.4.2.1. Rotación de las Cuentas por Cobrar.

La rotación de las cuentas por cobrar en los periodos 2009 y 2010 ha mejorado, ubicándose respectivamente los ratios en 12.56 y 13.79, de igual manera, los días promedios de recaudación de la cartera se ubicaron en 29 días en el 2009 y mejoraron levemente para el 2010 ubicándose en 26 días, lo cual está alineado con la política de cobranza que establece un periodo de retraso en el cobro de máximo 8 días.

**GRÁFICO 6**  
**Rotación de CXC**



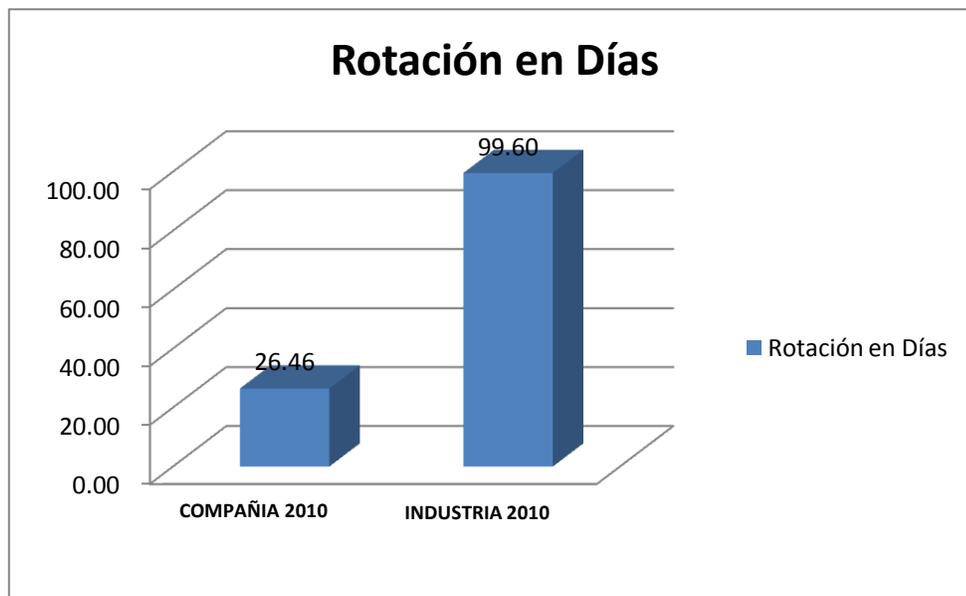
Fuente: Produventas  
Elaborado: la autora

#### 2.4.2.2. Periodo Promedio de las Cuentas por Cobrar.

La rotación de las cuentas por cobrar en los periodos 2009 y 2010 ha mejorado, ubicándose respectivamente los ratios en 12.56 y 13.79, de igual manera, los días promedios de recaudación de la cartera se ubicaron en 29 días en el 2009 y mejoraron levemente para el 2010 ubicándose en 26 días, lo cual está alineado con la política de cobranza que establece un periodo de retraso en el cobro de máximo 8 días.

**GRÁFICO 7**

**Periodo promedio de Cuentas x Cobrar.**



Fuente: Produventas  
Elaborado: la autora

La rotación de la compañía se ubica en 26.46 días mientras que la rotación promedio de la industria está en 99.60 días, manteniendo un período aceptable de recuperación de su cartera en relación al promedio del sector en que opera la compañía.

## 2.5. Análisis de la Antigüedad de las Cuentas por Cobrar.

### 2.5.1. Introducción.

En el cuadro No 8 se presenta la antigüedad de los saldos de las cuentas por cobrar de los clientes de la compañía Produventas S.A., no incluye las cuentas por cobrar adquiridas por los Bancos debido a que no se nos proporcionó dicha información.

### 2.5.2. Antigüedad de las Cuentas por Cobrar.

En el mes de Diciembre del 2010 la cartera por vencer que registra \$ 249,298.61 representaba el 47% del total de las cuentas por cobrar clientes que se ubica en \$ 534,897.36, la cartera con más de 121 días de vencida con el 50%; en conjunto, son las que en mayor porcentaje representaban las cuentas por cobrar del 2010, siendo el 97% del total de la Cartera de Produventas S.A. Mientras que, las cuentas por cobrar con más de 360 días de vencimiento representaban el 10% del total de la cartera, las que han superado el período de recuperación promedio de la industria, el cual es de 99 días.

## CUADRO 5

### Antigüedad de las Cuentas por Cobrar

ANTIGÜEDAD POR DIAS	2009	2010	%	%	Variación 10-09
0 - 30	246469.55	249298.61	49%	47%	115%
31 - 60	36030.94	12760.26	7%	2%	-6459%
61 - 90	47636.17	1257.93	10%	0%	-9736%
91 - 120	41474.49	4466.81	8%	1%	-8923%
121 - 180	43810.30	41136.43	9%	8%	-610%
181 - 270	40943.36	50764.63	8%	9%	2399%
271 - 360	16174.42	119685.83	3%	22%	63997%
360 - en adelante	25994.06	55526.86	5%	10%	11361%
<b>TOTAL CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>498533.29</b>	<b>534897.36</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>52144%</b>

Fuente: Produventas  
Elaborado: la autora

### 2.5.3. Provisión de las Cuentas por Cobrar.

Con base en las políticas de provisión por cuentas malas adoptadas en el 2010, el costo en el que incurrió la compañía en el año 2010 fue de \$29.752,00 aproximadamente, representando el 6% del total de la cartera propia de ese año que ascendió a \$ 534,897.36

#### CUADRO 6

##### Provisión Cuentas malas 2010

ANTIGÜEDAD POR DIAS	2010	CALIFICACION	RIESGO	% Provisión	Provisión 2010
0 - 30	249298.61	Cliente A	Normal	1%	2492.99
31 - 60	12760.26	Cliente A	Normal	1%	127.60
61 - 90	1257.93	Cliente C	Deficientes	5%	62.90
91 - 120	4466.81	Cliente D	Dudoso	8%	357.34
121 - 180	41136.43	Cliente E	Perdida	10%	4113.64
181 - 270	50764.63	Cliente E	Perdida	10%	5076.46
271 - 360	119685.83	Cliente E	Perdida	10%	11968.58
360 - en adelante	55526.86	Cliente E	Perdida	10%	5552.69
<b>TOTAL PROVISION</b>	<b>534897.36</b>				<b>29752.21</b>

Fuente: Produventas

Elaborado: la autora

### 2.6. Verificación de la hipótesis

Con los datos obtenidos mediante el análisis de los estados financieros de la empresa Produventas se llega a la confirmación de la hipótesis, referente a que, es necesaria la implementación de un Departamento de Crédito y Cobranzas, que ejecute el plan de acción operativo que permita el crecimiento financiero sostenido y ayude a disminuir el déficit de liquidez de la empresa.

## **CAPÍTULO III**

### **FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA**

#### **IMPLEMENTACION DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA PARA DISMINUIR LA CARTERA MOROSA DE LA EMPRESA PRODUVENTA S.A**

##### **3.1. Introducción.-**

Las cuentas por cobrar constituyen tal vez uno de los activos más importantes de PRODUVENTAS S.A., empresa dedicada a comercializar productos de consumo masivo y con ventas a crédito como estrategia de comercialización. En esta cuenta se refleja las decisiones de concesión de crédito, a la administración le importa y mucho su buen manejo y control, es clave para las decisiones financieras, como instrumento contribuye a elevar el volumen de ventas y a la generación de fondos para el financiamiento de las operaciones corrientes de la empresa. Todo lo antes señalado apunta a que las cuentas por cobrar son fundamentales para PRODUVENTA SA.

El área de crédito y cobranza para PRODUVENTAS en el interior de la empresa. Ya que antes de realizarse una venta el área de crédito y cobranza debe decidir a quién se va a dar crédito, cual es el monto del crédito y cuál es el pazo para pagarlo, y después de la venta el área de cobranza tiene que asegurarse que los plazos de pago se cumplan y que se realicen todas las gestiones necesarias para recuperar la cartera. El departamento de crédito y cobranza debe estar convencido de que su gestión está directamente relacionada con los ingresos de la compañía y con su capital de trabajo, y se refleja en su salud financiera.

Las ventas a crédito, estrategia de PRODUVENTAS para atraer más clientes, crecer, y darle movilidad al mercado, es una herramienta estratégica para la empresa. Es por esto que la empresa necesita evaluar el riesgo de financiar temporalmente a sus clientes y por otra parte procurar el pago oportuno de este crédito. La gestión del área de crédito y cobranza tiene ver evitar que los clientes paguen tarde, o que no paguen, anticipar si un cliente quiebre, atender las reclamaciones o disputas de los clientes, etc.

## **3.2. Objetivos.**

### **3.2.1. Objetivo General**

Establecer una metodología de cobranza acorde a la morosidad y cobrabilidad de las ventas efectuadas a crédito; así como, dinamizar la política crediticia adoptada por la empresa, acorde con el giro del negocio y el tipo de producto comercializado, a fin de proteger a la compañía de posibles brechas o desequilibrios financieros.

### **3.2.2. Objetivos Específicos**

- Lograr efectividad en la gestión de cobranzas y administración de la cartera.

- Garantizar mediante procesos estandarizados y exigentes una cobranza efectiva, eficiente y oportuna sin deteriorar la relación con los clientes.
- Diseñar un manual de funciones con las estrategias acorde al giro del negocio para la recuperación de cartera.

### **3.3. Justificación de la Propuesta**

De los resultados obtenidos de los ratios financieros, podemos citar el más significativo que nos llevo a plantear la propuesta de la implementación del Departamento de Crédito y Cobranzas, el indicador financiero de Solvencia el cual experimentó una baja de la razón en un 7% entre los años 2009 y 2010, esto indica que las cuentas por cobrar no están siendo recaudadas eficazmente lo que produce que la compañía corra el riesgo de perder liquidez en el corto plazo.

La implementación del Departamento de Crédito y Cobranzas, basado en procedimientos de planificación, organización, dirección y control logrará que Produventas:

- a) Consiga mejorar su liquidez en un corto plazo, con resultados financieros visibles.
- b) Contribuya a la adaptación de procesos y a los avances tecnológicos en el área crediticia y de cobranzas.

- c) Incremente la productividad y dirija al capital humano hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para Produventas.

Asimismo esta Implementación implica la inversión en tecnologías más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes internos y externos, el aumento en los niveles de desempeño del talento humano a través de la capacitación continua, y el fortalecimiento de la liquidez por la recaudación oportuna de las cuentas por cobrar por parte de los clientes, la cartera morosa y la cartera por vencer.

El Departamento de Crédito y Cobranzas permitirá a Produventas asegurar su salud financiera, mantener sus índices crediticios y asegurar la máxima rentabilidad a los accionistas de la empresa.

### **3.4 Descripción de la propuesta.**

Para la implementación del Departamento de Crédito y Cobranza de la empresa PRODUVENTAS, se realizan varias actividades como son:

- Elaboración del organigrama organizacional y representación gráfica de la ubicación del Departamento de Crédito y Cobranza.
  
- Detallar el perfil profesional de los miembros que laboran en el Departamento.

- Elaboración de un manual que guie la gestión de crédito y también la de cobranza.
- Análisis costo - beneficio.

### 3.5. Desarrollo de la Implementación del Departamento de Crédito y Cobranzas.

#### 3.5.1. Organigrama general Produventas S.A.

**GRÁFICO 8**

**Organigrama general**



Fuente: PRODUVENTAS.

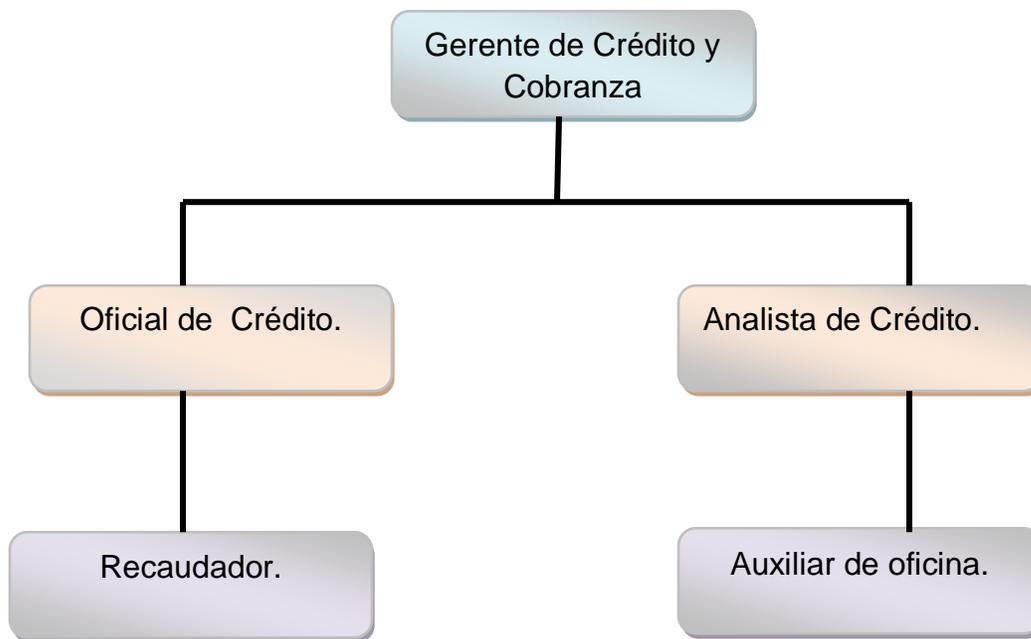
Elaborado por: la autora

### 3.5.2. Organigrama particular – ubicación de los puestos

En cuanto al organigrama particular se ha considerado una estructura acorde a la empresa que podría seguir la organización del Departamento, la misma que debe guardar la proporción en cuanto a jerarquías y responsabilidades en la línea de mando directa.

**GRÁFICO 9**

**Organigrama particular**



Fuente: PRODUVENTAS.

Elaborado por: la autora

### **3.6. Recurso humano**

El elemento humano es el recurso más importante del Departamento de Crédito y Cobranzas, como en toda actividad empresarial la dificultad consiste en cómo hacer el trabajo lo mejor posible, con eficacia, en un tiempo mínimo, con eficiencia, invirtiendo el menor esfuerzo y al menor costo, optimizando al máximo los recursos materiales disponibles. En este contexto, la distribución de las actividades resulta de suma importancia, así el organizar un Departamento nuevo, conlleva analizar tres aspectos muy importantes:

**a) Especialización y división del trabajo.** Se refiere a la necesidad de distribuir las actividades entre las personas idóneas, delegando con toda claridad y precisión las obligaciones, las funciones, los objetivos y tareas, dotándoles de la autoridad necesaria para realizar las actividades dentro de un marco de responsabilidad perfectamente delineado, por lo tanto se requiere que las operaciones y tareas que implican el trabajo, se organicen de tal manera que no haya posibilidad de duplicidad, error o ambivalencia en cuanto a su cumplimiento.

**b) Jerarquías.** La buena administración establece y respeta la autoridad que implica cada nivel, división o persona asignada a un puesto, tanto la autoridad como la responsabilidad deben influir en línea vertical, directa del nivel más alto, respecto de los niveles inferiores, por ello al establecer la estructura jerárquica se infiere la división del trabajo, de las obligaciones y de los poderes, a lo largo de la cadena de mando, a medida que va disminuyendo el nivel la responsabilidad será mejor.

Debido a que las funciones de otorgar créditos y manejar efectivo en la recuperación de la cartera son actividades muy delicadas, se hace hincapié en que las relaciones superior-subordinado, deben tener conceptos claros de unidad de mando en los que cada subordinado tiene un solo superior directo, de quien recibe órdenes, supervisión de que cada actividad y documentos, así como las líneas de información definidas, sin embargo si existe cierta autoridad indirecta de todos los niveles hacia arriba para solicitar información. De igual manera todo el personal involucrado debe ser consciente de que el manejo de valores conlleva vigilancia, auditorias o revisiones tanto del personal externo como del personal interno.

**c) Funciones.** Aquí se agrupan las principales actividades, métodos y procedimientos para llevar a cabo el trabajo, es la unión lógica y armónica de actividades afines. Si estas actividades se enmarcan en una estructura definida, proporciona una idea de orden, comunicaciones y jerarquías, es decir acciones coordinadas bajo un concepto de sistema, que se desarrollan en forma dinámica, ya que cubren el trabajo humano que produce nuevas situaciones que se enlazan en forma interminable, dando lugar a las relaciones humanas.

Al delinear las funciones, las obligaciones quedan claramente definidas, indican “lo que debe hacerse” en cada puesto, dentro de un esquema de “justo a tiempo”, implica que las acciones que deben realizarse han sido cuidadosamente analizadas y revisadas para que solo se realicen aquellas actividades que agreguen valor al servicio y se eliminen las que solo agregan costos, en muchas ocasiones el aumento de costos no implica agregar valor al producto, el valor deberá comprenderse como un extra que no está implícito en el precio del producto. Los costos de calidad serán entonces aquellos gastos adicionales que no son indispensables o que se tratan de

errores, reproceso y actividades innecesarias. La función de revisar actividades y realizar solo las necesarias, es la de llegar justo a tiempo al siguiente proceso (como puede ser abastecer a tesorería o autorizar crédito para una nueva venta), lo que da como resultado un servicio de reconocida calidad.

### **3.7. Descripción de los puestos**

#### **Título del puesto: Gerente de Crédito y Cobranza**

Reporta a: Director de Finanzas

Supervisa a: Oficiales de Crédito y Analista de Crédito

Funciones: Produce, prepara, procesa y analiza la información relativa a su Departamento, dirige a su personal, planea y controla el desempeño y el logro de metas, se comunica y relaciona con las meta de los Departamentos afines. Principalmente realiza el cierre de las operaciones importantes con los clientes. Vigila que el proceso de “cierre de mes” se cumpla de acuerdo a las normas de la alta gerencia.

Deberes y responsabilidades

**Traza líneas de acción**, prepara y cierra los contratos, garantías, descuentos, negociaciones de pago y en general asiste a todas las operaciones importantes con los clientes, apoyando y autorizando a sus oficiales de crédito y analista de crédito.

**Diseña y prepara**, los informes mensuales para la dirección y para los usuarios internos explicando las variaciones contra el presupuesto anual, elaborando los compromisos, estrategias y proyectos para los siguientes períodos.

**Planea**, las metas del mes siguiente, en cuanto a parámetros de crédito y cobranza en valores y en días, depuración de cartera, visitas y convenios con clientes.

**Coordina**, el presupuesto anual del departamento de crédito y cobranza que incluye objetivos claramente cuantificados, enlazando con otros Departamentos.

**Organiza**, dirige y diseña controles, para el personal del departamento de crédito revisando y asignando las tareas, apoyando y decidiendo o proporcionando la capacitación necesaria.

**Ejerce control**, monitoreando el desempeño diario, comparando y corrigiendo el avance de los objetivos establecidos, analizando las variaciones, aplica acciones correctivas a errores y problemas.

**Participa**, en las juntas y reuniones con gerentes, directivos.

**Asiste**, en las juntas y convenciones de ventas, así como en la capacitación integral de los empleados de primer ingreso a ventas en el aspecto de crédito y cobranzas.

**Funge**, como representante de la empresa, en operaciones, viajes, cierre de negocios relacionados con el crédito y la cobranza y en todas aquellas operaciones que los directores le asignen.

**Participa**, en la contratación del personal de este Departamento, establece bonos, incentivos y premios por cobranza, por el logro de cuotas y negociaciones especiales y desempeño sobresaliente.

**Diseña**, la planeación estratégica para las actividades cotidianas y repetitivas de este Departamento con la finalidad de integrarse al manual de control interno. Diseña también las estrategias de mejora continua aplicables al área de crédito y cobranzas.

**Características del puesto:** Manejo de cartera con cifras aproximadas de quince millones de dólares y doscientos clientes activos. Operación diestra de computadoras, sistemas de redes, Internet, enlaces, calculadoras financieras. Habilidad en manejo de grupos y dominio de la oratoria.

Especificación del puesto

**Perfil académico:** Ingeniería en Administración de empresas, Finanzas o Economía, de preferencia con especialidad en finanzas, negociación, mercadotecnia. Deseable maestría en administración.

**Salud física y mental:** Excelente salud física, posición familiar firme, madurez mental, buen juicio, estabilidad emocional, amplio criterio, trabajar bajo presión.

**Aspecto físico:** De personalidad agradable, buena presentación, dinámico, enérgico.

**Capacidad mental:** Inteligencia superior al promedio, habilidad de negocios, destreza para convencer e interactuar con personas de diferentes niveles, en distintos Departamentos o empresas y en diversos escenarios y roles.

**Capacidades especiales:** Prudente, perspicaz, agudo, político, razonable, sensato, sagaz, observador.

**Experiencia laboral:** Siete años como mínimo trabajando dentro de la empresa, de ellos cuatro años en el Departamento si se trata de un candidato interno, en el caso de ser un candidato externo, diez años de experiencia en el Departamento y cuatro como gerente en el mismo ramo como es la venta de productos de consumo masivo y que realice operaciones con el sector privado.

**Conocimientos especiales:** Poseer conocimientos acerca de contabilidad, técnicas de cobranza, análisis financiero, conocimiento de leyes, de adquisiciones. Su actuación debe auxiliarse en disciplinas tales como la administración, la psicología, la economía, las finanzas, las relaciones humanas y la comunicación.

**Madurez:** Plenitud, manejo de gran responsabilidad, probada convicción, honestidad y honradez.

**Liderazgo:** Responsable de la motivación, dirección, coordinación y activación de los subordinados. Motivar, convencer y activar al cliente para que pague, cuide su crédito y continúe comprando. Persuadir, convencer y lograr alianzas con los vendedores.

**Otros:** de acuerdo con su compenetración con la empresa, su capacitación y evaluación, se considerará su desempeño para una futura dirección.

## **Título del puesto: Analista de Crédito**

Reporta a: Gerente de Crédito

Supervisa a: Auxiliares de Oficina

Funciones y responsabilidades:

**Traza líneas de acción**, recibe las solicitudes de clientes nuevos para posibles ventas a crédito, propone las condiciones, garantías y descuentos.

**Dirige**, el proceso de investigación de los clientes, se entrevista con ellos para evaluar físicamente sus instalaciones y sus bienes, analiza la información, comprobando su oportunidad, veracidad y confiabilidad para evaluar los riesgos de conceder crédito, aplicando todas las herramientas del análisis e interpretación de los estados financieros.

**Propone**, los límites de crédito para cada cliente nuevo, así como la actualización de estos a los clientes vigentes, con base en la información obtenida y los parámetros de consumo de acuerdo con las normas internas fijadas por la empresa.

**Alimenta**, los sistemas de computo en cuanto a la base de datos de límites de crédito, diseñando candados de seguridad (claves o firmas electrónicas) para que solamente pueda modificar este renglón en forma conjunta con su jefe (y algunos ejecutivos seleccionados) así como para “abrir” el sistema cuando este detiene alguna operación por concepto de crédito insuficiente o por cobranza vencida.

**Asiste y elabora**, los informes mensuales que diseña la gerencia de crédito y cobranza en valores en días, depuración de cartera, visitas y convenios con clientes que elabora el gerente de crédito.

**Controla**, los límites de crédito de todo el sector privado monitoreando diariamente la oportunidad, la disponibilidad y el manejo de las líneas asignadas a los clientes, para su actualización y modificación, aviso a los interesados y solicitud al cliente de actualización de la información financiera.

**Participa**, en representación o en compañía del gerente del Departamento, a las juntas y reuniones con gerentes, directivos, comités, así como en las juntas y convenciones de ventas, que el gerente indique.

**Observa**, un estricto apego a las normas de control interno que contienen la planeación estratégica y las propuestas de mejora continua para las actividades cotidianas y repetitivas relacionadas al crédito.

**Características del puesto:** Manejo de las líneas de crédito y de los clientes activos del sector privado. Amplia experiencia y dominio de los métodos universales para el análisis y su interpretación de estados financieros.

Especificación del puesto

**Perfil académico:** Ingeniería en Finanzas, Contabilidad o Administración

**Salud física o mental:** Buena salud física, casado, buen juicio, estabilidad emocional, amplio criterio, seguro de sí mismo, trabajo bajo presión.

**Aspecto físico:** Agradable, buena presencia, dinámico.

**Capacidad mental:** Inteligente, decidido, pertinaz, habilidad para valorar y calcular bienes rápidamente, destreza en la comunicación con personas de diferentes niveles.

**Capacidades especiales:** Decidido, astuto, agudo, político, observador, persona contacto que logré obtener la información correcta tanto del cliente

como las agencias y ponderar dicha información en forma realista, prudencia para asumir los riesgos de pérdida por los créditos otorgados.

**Experiencia laboral** :Cuatro años como mínimo trabajando en la empresa, de ellos dos en el Departamento si se trata de un candidato interno, en caso de ser un candidato externo cinco años de experiencia en el Departamento y tres como analista de crédito en el ramo de venta de productos de consumo masivo.

**Conocimientos especiales:** Poseer conocimientos de contabilidad, gran conocimiento y dominio de los métodos de análisis e interpretación de los resultados que arrojan los estados financieros, manejar las leyes mercantiles para el manejo de garantías. Su actuación debe auxiliarse en disciplinas tales como la administración, la psicología, la economía, las finanzas, las relaciones humanas y la comunicación.

**Madurez:** Buen nivel de madurez, manejo de gran responsabilidad, honestidad y honradez, firmes convicciones.

**Liderazgo:** Persuadir, convencer y venderle al cliente la conveniencia de proporcionar información fidedigna, completa, veraz y oportuna. Motivar, persuadir e interactuar con el personal de ventas y los analistas de cobranza del mismo Departamento.

Descripción de puesto

**Título del puesto: Oficial de Crédito (sector Mayorista o Minoristas)**

Reporta a: Gerente de Crédito

Supervisa a: Recaudadores

Funciones: Está a cargo de la recuperación eficiente de la cartera del sector privado que le corresponda, delinea rutas de cobranza para los recaudadores, mantiene el contacto y estrecha comunicación con el cliente, mantiene la comunicación y relación con el personal del propio Departamento y de las áreas relacionadas, se involucra en el logro de metas afines.

Deberes y responsabilidades:

**Traza líneas de acción**, recibe las facturas elaboradas diariamente, revisa que contengan los documentos necesarios para el cobro, tales como números de copias, órdenes, pedidos, sellos, formatos requeridos por el cliente y los programas en un archivo ordenado por fecha tanto físicamente como en su computador.

Se encarga de la negociación con los clientes para tratar de lograr la cobranza con descuento si es anticipada; con recargos e intereses si es vencida o para el pago oportuno, les comunica ofertas, promociones, eventos especiales, con la finalidad de estar en estrecho contacto y que el cliente se sienta atendido por este Departamento.

**Dirige y Controla**, el proceso de cobranza de sus recaudadores, mantiene estrecho contacto y vigilancia de éstos, los monitorea en cuanto a sus actividades diarias, organiza la cobranza de manera que el recaudador pueda cumplir a tiempo las rutas asignadas. Establece controles para verificar las visitas a los clientes y principalmente el cobro de las facturas.

**Propone**, las negociaciones del mes con clientes clave, como descuentos por pronto pago, pagos anticipados, recordatorios, cartas, visitas personales o del gerente para el logro de la cobranza en cuentas vencidas y en su caso, el traspaso de cuentas al departamento legal por incobrables.

**Alimenta**, los sistemas de cómputo en cuanto a la recuperación de la cartera, respetando los candados de seguridad para no dar de baja adeudos del cliente.

**Asiste y elabora**, los informes mensuales que diseña la gerencia de crédito, adicionando el informe de “recuperación de cartera”, “días de cartera”, “problemas resueltos” y los “no solucionados” en su sector de cartera.

**Participa**, en las juntas y reuniones del Departamento, o con gerentes, directivos o comités o círculos de calidad, así como en las juntas y convenciones de ventas, que el gerente indique, para tratar los asuntos cotidianos o los problemas de recuperación de cartera del sector al que pertenece.

**Observa**, un estricto apego a las normas de control interno que contiene la planeación estratégica y las propuestas de mejoramiento continuo de actividades cotidianas y repetitivas relacionadas a la cobranza.

**Atiende y previene,** las auditorías rutinarias y repentinas, tanto de asesores externos como de auditoría interna de la propia organización, para lo cual deberá ser responsable de los documentos como reportes de cobranza, copias de facturas, entregas de tesorería de los cheques, transferencias o depósitos y especialmente de la guarda y custodia de los documentos de valor o documentos cobrables.

**Características del puesto:** Manejo de las cuentas de clientes diversos y clientes activos del sector privado. Operación diestra de computadoras, manejo de paquetería, sistemas de redes, Internet, enlaces, calculadoras financieras.

Especificación de puesto

**Perfil académico:** Ingeniero en Administración de empresas, Finanzas o Economía.

**Salud física y mental:** buena salud física, casado, buen juicio, estabilidad emocional, seguro de sí mismo, trabajo bajo presión.

**Capacidad mental:** Inteligente, mediador, persistente, habilidad para convencer y vender sus objetivos, evaluar y calcular operaciones financieras rápidamente, destreza en la comunicación con personas de diferentes niveles. Solvencia, honradez y honestidad comprobables.

**Capacidades especiales:** decidido, pertinaz, obstinado, agudo, político, observador y evaluador del estado general del cliente, conocedor del elemento humano y su resistencia a pagar deudas, estudioso de las zonas fuertes y débiles de los clientes.

**Experiencia laboral:** Cuatro años mínimo trabajando en la empresa, dos en el Departamento si se trata de un candidato interno, en el caso de ser un candidato externo cinco años de experiencia en el Departamento y tres como analista, supervisor o jefe de cobranza en el ramo venta de productos de consumo masivo.

**Conocimientos especiales:** Poseer conocimientos de administración, contabilidad, muy amplia experiencia y conocimiento de los patrones de actuación de los clientes y recaudadores de cobranza, conocimiento mínimo de las leyes de quiebras y mercantiles para hacer efectivas garantías, fiscales, para conocer los requisitos para afectar las cuentas como incobrables. Su actuación debe auxiliarse en disciplinas tales como la administración de la psicología, la economía, las finanzas, las relaciones humanas y la comunicación.

**Madurez:** buen nivel de madurez, manejo de gran responsabilidad, comprobada honestidad y honradez, firmes convicciones.

**Liderazgo:** persuadir, convencer y venderle al cliente la conveniencia de pagar oportunamente sus compras a crédito. Motivar, persuadir e interactuar con los recaudadores a su cargo, mantener una estrecha comunicación con el analista de crédito, el personal de ventas y el gerente del departamento.

Descripción de puesto

**Título del puesto: Recaudador**

Reporta a: Oficial de Crédito

Supervisa a: Nadie

Funciones: Realiza los cobros en las instalaciones del cliente, revisa y corrige sus rutas de cobranza, mantiene en orden su motocicleta o automóvil, mantiene la comunicación directa con el oficial de crédito a cargo, establece contactos con el personal encargado de pagos de los clientes. Conoce la cuota de cobranza que debe alcanzar en el mes.

Deberes y responsabilidades:

**Traza líneas de acción**, recibe una ruta de cobranza con las facturas para ser cobradas diariamente por la mañana, revisa que contengan los documentos necesarios para el cobro, acepta y discrimina aquellos documentos que por el tiempo o falta de requisitos, no alcanzara a visitar y por lo tanto no logrará el cobro.

Se encarga de llegar a tiempo en el horario establecido por los clientes, para recoger los cheques de pago, revisa que estén a nombre de la empresa, la fecha, el importe, que esté cruzado con la leyenda para abono a la cuenta. Firma de recibido haciéndose responsable del cheque desde ese momento.

**Establece relaciones**, contactos con otros recaudadores del ramo, personal de seguridad, cajeras, jefes de cuentas por pagar, almacenistas, entre otros, con la finalidad de que “cuiden” su turno en las filas de espera, le informen de

problemas comunes y le permitan el acceso en caso de retardos ocasionales.

**Reporta y Comunica** al Oficial de Crédito continuamente durante el día, cualquier desviación, problema, novedad, falta y logro de pago, para su conocimiento y apoyo del caso.

**Informa al oficial de crédito** la situación de los cobros al regresar de su recorrido de ruta con los documentos, prevé la organización de su trabajo en los días festivos, eventos, vacaciones de clientes, para que el oficial de crédito negocie el pago anticipado de dichas fechas inhábiles.

**Captura la cobranza** en los sistemas de cómputo por las tardes al regresar a la empresa por todos aquellos cobros logrados o por los documentos devueltos que se vuelven a reprogramar.

**Registra la bitácora** de su unidad (automóvil o motocicleta) en cuanto a kilometraje recorrido, consumo de gasolina, aceite, aditivos. También es responsable de su limpieza, programa de mantenimiento, etc. Anticipa los días inactivos de su unidad para que se le asigne una unidad alterna.

**Conoce los objetivos de planeación**, se le comunica las metas del mes siguiente, en cuanto a recuperación de su ruta de cartera en valores y en días, ayuda al oficial de crédito en cuanto al informe del desempeño por lo correspondiente a su ruta, así como a los nuevos compromisos.

**Participa**, en las juntas del departamento por cierre de mes, por presupuesto o para reiterar objetivos para tratar los asuntos cotidianos, los problemas de recuperación de cartera del sector al que pertenece.

**Observa** estricto apego a las normas de control interno acerca de la planeación estratégica, la propuesta de mejora continua para actividades cotidianas y repetitivas relacionadas con la cobranza.

**Características del puesto:** Manejo de rutas de cobranza con rapidez, eficacia y eficiencia. Hábil conductor y conocimiento amplio de la ciudad. Experiencia en relaciones humanas, que pueda capturar datos en computadoras, operar un teléfono celular o radio, vehículos y calculadora

Descripción de puesto

**Título del puesto: Auxiliar de oficina**

Reporta a: Analista de Crédito

Supervisa a: Nadie

Funciones: Recibir la facturación diaria de los documentos requeridos por cada tipo de cliente por la entrega de la mercancía, complementar la documentación para el trámite de cobro. Mantener los diferentes archivos al día, alimentar el sistema con los datos de los clientes.

Deberes y responsabilidades:

**Revisa** el sistema de cómputo diariamente por lo menos tres veces al día para repasar facturas expedidas por venta a clientes, imprime el reporte de lo facturado para imprimir las copias que los clientes requieren de facturas o en su caso sacar fotocopias de la orden de pedido. Con la finalidad de que al recibir la factura se anexen los documentos necesarios para que se presente al cobro sin omisiones.

**Recibe** los documentos de evidencia de entrega del almacén de reparto de mercaderías, revisando sellos de recibido, entradas, firmas de bodega y de los clientes para comprobar su integridad y exactitud, en caso de devoluciones o faltantes elabora las notas de crédito y solicita su autorización.

**Reporta y Comunica** al oficial de crédito la operación diaria, para notificar errores, problemas o situaciones especiales que requieren autorización.

**Captura** la cobranza en los sistemas de cómputo complementando el trabajo de los gestores que por su carga de actividades no alcancen a terminar o de aquellos cobros que llegan por transferencias, giros o se reciben directamente en la oficina.

**Archiva** la documentación que integra el expediente del cliente, las facturas, notas de crédito, notas de débito, reportes de cobranza, y en general se encarga completamente del control del archivo de documentos del Departamento.

**Prepara** requisiciones sencillas de copias de papelería de formatos de imprenta, complementa los formatos de cartas por recordatorios, elabora memorandos y los vales de gasolina para los gestores.

**Proporciona** información al personal que lo solicite, seleccionando los datos requeridos en los archivos, informes, documentos fuentes, orienta al personal de niveles inferiores cuando se lo solicitan, orienta al personal de nuevo ingreso y lo presenta a las áreas relacionadas.

**Participa** en las juntas y reuniones del Departamento por cierre de mes, prepara copias para los integrantes de la junta, solicita el servicio para las reuniones.

**Observa** estricto apego a las normas de control interno acerca de la planeación estratégica y las propuestas de mejora de actividades cotidianas y repetitivas relacionadas con el Departamento.

Características del puesto: Experiencia en relaciones humanas y espíritu de servicio, operación excelente de escribir y manejo de computadoras, paquetes de Word y Excel, conocer el uso de copadoras, perforadoras y archivo en general.

Especificación del puesto

**Perfil académico:** Carrera Comercial o primeros semestres de carreras como administración o contabilidad.

**Salud física mental:** Buena salud física, estabilidad emocional, discreto, tolerante para atender al personal y para trabajo bajo presión.

**Aspecto físico:** Agradable, paciente, tranquilo, que sepa relacionarse con sus compañeros.

**Capacidad mental:** listo, buena memoria, habilidad y orden para el manejo de documentos y cálculos sencillos.

**Capacidades especiales:** ordenado, extrovertido, político, observador, capacidad para interactuar con otros, destreza manual, visualizar y centrar su atención en detalles. Confiable y responsable de los documentos a su cargo, muy discreto.

**Experiencia laboral:** un año como mínimo trabajando dentro de la empresa, si se trata de un candidato interno, en el caso de ser externo dos años de experiencia en un Departamento afín, en el ramo de ventas de productos de consumo masivo, experiencia en llenado de formatos, recopilar datos y proporcionar informes.

**Madurez:** estabilidad y madurez, responsabilidad, honestidad y honradez, firmes convicciones.

### **3.8. Manual de políticas crédito.**

Las políticas de crédito y cobranza deben garantizar igualdad en situaciones generales y serán una base permanente de criterios para resolver situaciones específicas y particulares. Las políticas bajo la cual el Departamento de Crédito y Cobranzas desarrollará sus actividades son:

#### **3.8.1. La administración general de las cuentas por cobrar clientes.**

##### **Objeto.**

Las políticas expuestas dentro de este manual, forman el marco referencial para la toma de decisiones en todo lo que tiene que ver con la administración de las cuentas por cobrar a clientes por la venta de productos de consumo masivo, cuyo objeto principal es facilitar el proceso de venta sin aumentar el riesgo inherente.

##### **Alcance.**

La administración de las cuentas por cobrar se ejercerá a través del área de Crédito y Cobranzas bajo los lineamientos en la comercialización de los diferentes productos por parte de la Dirección General, Dirección de Ventas, Gerencia de Crédito y Cobranzas y todas aquellas personas que tengan a cargo la responsabilidad, manejo, recuperación de cuentas por cobrar, involucrando específicamente a las áreas de: Ventas, Crédito y Cobranzas, Contabilidad y Tesorería.

### **3.8.2. Exposición de la política**

- a. La definición y adopción de políticas, su aplicación, así como la administración de las cuentas por cobrar, serán acordes a las normas que constan en las políticas de comercialización de la compañía de acuerdo a lo que señala el código de comercio y leyes complementarias.
- b. El Área de Crédito y Cobranzas velará por el cumplimiento de todas las políticas establecidas en este manual.
- c. Todos los niveles de supervisión en la comercialización deben constituirse en ejemplo de cumplimiento de todas las políticas expuestas en este manual.
- d. La Gerencia de Crédito y Cobranzas tendrá como responsabilidad actualizar y plantear nuevas políticas que de acuerdo a las circunstancias sean necesarias realizar, para los diferentes temas que abarca la gestión del área, sean estas externas o internas, en coordinación con los requerimientos de la empresa.
- e. En todos los casos de incumplimiento de las políticas expuestas, el colaborador se sujetará a lo establecido en el reglamento interno y código de trabajo.

### **3.8.3. Comité de crédito**

#### **Objeto.**

Fomentar una cultura orientada al trabajo en equipo que contribuya al logro de los objetivos de la compañía, de tal forma que las áreas de: ventas y crédito y cobranzas, sean partícipes en la efectiva comercialización determinando las mejores alternativas para la empresa.

#### **Alcance.**

Se conformará un Comité de Crédito, el cual resolverá los casos puntuales de clientes que tengan problemas de pagos, deseen ingresar como clientes en condiciones especiales y que a la empresa le interese mantener, teniendo autoridad para establecer acuerdos internos y externos de negociación con el cliente.

El Comité de Crédito estará conformado por:

- El Gerente de Crédito y Cobranzas
- El Gerente de Ventas
- El Gerente Financiero

Atribuciones y responsabilidades del Comité de Crédito.

- a. Analizará las solicitudes de crédito de clientes que por niveles de aprobación deba autorizar el Comité.
- b. Conocerá y resolverá las excepciones expresamente consideradas en esta política.
- c. Conocerá y resolverá casos de clientes con problemas de pagos.

- d. Analizará la cartera operativa mensual.
- e. Dará seguimiento a la cartera judicial.
- f. Revisará y actualizará periódicamente los acuerdos emitidos por este comité.
- g. Sugerirá y actualizará cambios a esta política
- h. Se reunirá mínimo una vez al mes y cuando sea necesario.
- i. Es obligación del Comité dar el seguimiento oportuno y estricto de los acuerdos establecidos, ya que son de total responsabilidad de cada uno de sus miembros los acuerdos establecidos.

#### **3.8.4. Niveles de aprobación de crédito.**

##### **Objeto.**

Establecer responsabilidades de acuerdo a la naturaleza del cargo y al riesgo inherente a la autorización de un crédito, factura, monto, etc.

##### **Alcance.**

Esta política se aplica a todos los colaboradores que como parte sus funciones deben realizar autorizaciones.

##### **Exposición de la política.**

Todos los niveles deben tener claramente definidos desde donde y hasta donde puede autorizar los montos crediticios, respetando las jerarquías y grados de responsabilidad, siendo más imperioso determinar estos niveles en el área de Crédito y Cobranzas ya que por la naturaleza de su función debe autorizar montos que implican riesgos que toma la empresa.

Dependiendo del tipo de transacción, del monto, y del riesgo inherente, se establecerán los niveles de aprobación para autorizar documentos crediticios, asignar las cuantías de créditos, tomar decisiones, etc., los mismos que se actualizarán periódicamente de acuerdo a las necesidades de la empresa.

De acuerdo al orden jerárquico y en forma ascendente los niveles de autorización son:

<b>NIVELES</b>	<b>CREDITO Y COBRANZAS</b>	<b>VENTAS</b>
A	Oficial o analista de crédito	Supervisor de ventas
B	Gerente de crédito	Gerente de ventas
C	Comité de crédito	

Si al momento de una autorización no estuviere la persona indicada de acuerdo al cuadro de nivel de aprobación se solicitará al inmediato superior.

### **3.8.5. Apertura de clientes**

#### **Objeto.**

Formalizar la vinculación de nuevos clientes y establecer las condiciones para la venta y negociación de los productos.

#### **Alcance.**

Esta política abarca a toda persona natural o jurídica que por primera ocasión desee comprar los productos de la empresa.

### **Exposición de la política**

- a. Al ingresar un nuevo cliente, obligatoriamente deberá proporcionar la información suficiente que establezca la empresa para proceder a la primera venta a crédito.
- b. Esta información servirá en principio para la codificación del cliente y la actualización de la base de datos de clientes.
- c. No se podrá entregar producto a un cliente que no esté creado en la base de clientes.
- d. Queda prohibido la apertura a clientes antiguos bajo una nueva codificación si éstos hubieren tenido cobranza judicial o problemas de pago.
- e. Toda excepción a este literal será con la autorización del Comité de Crédito, en base a un informe actualizado de la situación que mantiene el cliente con la empresa.

### **3.8.6. Cupos de crédito a clientes**

#### **Objeto.**

Definir las pautas generales que nos permitan racionalizar la venta de productos a crédito, evitando riesgos innecesarios y que a su vez ofrezca un crecimiento sostenido de las ventas de productos de la empresa.

**Alcance.**

Esta política abarca a todos los clientes de la empresa.

**Exposición de la política.**

- a. El Comité de Crédito será responsable de establecer cupos de ventas a los clientes para determinar bajo que montos es rentable para la empresa la comercialización de los productos al contado o a crédito. El cupo de venta se determinará mediante el límite de crédito.
- b. La aprobación de estos límites lo realizará el comité de Crédito y Cobranzas, en base a un análisis de la estadística del cliente y a la capacidad crediticia tanto él como de la empresa, esta condición se la revisará periódicamente.

**3.8.7. Aprobación de crédito a clientes.****Objeto.**

Definir las pautas generales que permitan facilitar el proceso de ventas a través del otorgamiento de créditos a clientes, sin aumentar el riesgo inherente institucional, así como, fijar la responsabilidad de la administración, control y seguimiento de las cuentas por cobrar, producto de este servicio, a fin de evitar una cartera morosa.

## **Alcance.**

Esta política abarca a toda persona natural o jurídica, privada o pública, que desee hacer uso de este servicio para la adquisición de todos los productos y a todo colaborador que este en capacidad de otorgar crédito.

## **Exposición de la política.**

- a. Los clientes podrán acceder a este servicio, cumpliendo con los requisitos establecidos por la empresa para la autorización u otorgamiento del crédito y con el compromiso por parte del mismo, referente al cumplimiento de las condiciones establecidas por la compañía.
- a) Será responsabilidad de todo colaborador que gestione el otorgamiento de crédito a un cliente, el participarte de las condiciones específicas que regirán al crédito otorgado como son: plazo, límite de crédito y sanciones por el incumplimiento de los pagos.
- b. El proceso de calificación y otorgamiento del crédito a un cliente estará a cargo única y exclusivamente del área de Crédito y Cobranzas.
- c. La aprobación de un crédito implica asignar un cupo como límite de crédito, por tanto se ajusta a los niveles de aprobación que se ha determinado para los límites de crédito.

### **3.8.8. Garantías solicitadas a clientes**

#### **Objeto.**

Minimizar el riesgo propio del otorgamiento de un crédito e impedir una posible incobrabilidad de una cuenta por cobrar.

#### **Alcance.**

A todos los clientes de la empresa que serán y son sujetos de crédito.

#### **Exposición de la política.**

El Departamento de Crédito y Cobranzas precautelaré y minimizaré el riesgo sobre cuentas por cobrar, para ello, solicitaré garantías a los clientes cuya calificación obtenida no sea la necesaria para otorgar el crédito y de esta manera pueda acceder al mismo.

### **3.9. Esquema de la cobranza.**

En general se puede establecer que “La Cobranza” es el proceso de recaudar las ventas por las que se ha concedido un plazo para diferir el pago. Al asignarle a los clientes una línea de crédito, se acepta que estos puedan disponer de mercancías y pagar después de transcurrido cierto plazo, al rembolsar lo importante de la venta (que consiste en una concesión de bienes, derechos o servicios a determinados precios) el cliente liquida el “préstamo” de dichos bienes o servicios. El departamento de “Cobranza” complementa la labor de ventas.

Al recuperar el importe vendido, logra rembolsar a la organización el costo de la mercadería, los gastos de operación, así como obtener la utilidad que se había pronosticado al calcular el precio de venta.

El objetivo de la cobranza es proveer a tesorería del efectivo necesario para las operaciones diarias, para las inversiones futuras y para el cumplimiento de financiamientos. La cobranza mide la capacidad de la empresa para generar efectivo con sus propias operaciones, mantener y ampliar su capacidad de operación instalada, planear sus obligaciones financieras y finalmente, cumplir el objetivo principal de todo negocio que es el de pagar dividendos a sus accionistas.

### 3.9.1. Ciclo de cobranza.

El ciclo de cobranza de la empresa se mide en días, desde que se realiza la venta al momento de facturación, hasta que el dinero es depositado en las cuentas bancarias de la empresa, este ciclo comprende varias fases que se representan en el siguiente esquema.

#### CUADRO 7

##### Ciclo de cobranza.

Numero de actividad	ACTIVIDAD	DURACION EN DIAS
1	Se recibe el pedido en el departamento de ventas.	Día 1
2	Se elabora la factura en el departamento de facturación.	Día 1
3	Se entrega la mercancía por el área de distribución.	Día 2
4	Se recibe la factura de distribución en cobranzas.	Día 3
5	Se presenta la factura al cliente para su revisión.	Día 4
6	Se presenta a cobrar el cheque que cubre la factura.	Día 34
7	Se elabora el reporte diario de cobranza.	Día 34
8	Se entrega el reporte y los cheques a tesorería.	Día 35
9	Se deposita el cheque en las cuentas bancarias.	Día 36
10	Se captura el pago de la factura en el sistema.	Día 36

Elaborado por: la autora.

Con base en las cifras anteriores el ciclo de cobranza se llevaría 36 días en aquellas ventas en las que se otorga crédito a un plazo de 30 días, es decir que se tendrían 36 “días cartera”, si cada fase operativa cumpliera su trabajo en el tiempo exacto.

Las actividades del ciclo de cobranzas en el diagrama se definirían de la siguiente manera:

1. Se recibe un **Pedido**.
2. Se elabora **Factura**.
3. Se **Entrega** la mercancía.
4. Se presenta a **Revisión**.
5. Se recibe **Cobro**.
6. Se elabora Reporte de **cobranza**.
7. Recibe **Tesorería**.
8. Se efectúa el **Depósito** de los cobros.
9. Se captura el **Registro** contable.

## CUADRO 8

### Secuencia operativa

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Inicia proceso Servicio a clientes(ventas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe pedido del cliente</li> </ul>
Facturación (ventas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verifica existencias para cubrir el pedido, situación del cliente y elabora la factura y manda su impresión.</li> </ul>
Distribución	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envía al cliente la mercancía con la factura original.</li> <li>• Recaba documentos, sellos y firmas necesarios para el cobro. Envía documentación a crédito y cobranzas.</li> </ul>
Auxiliar de crédito y cobranzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe las facturas y otros documentos de distribución, si son correctos, si no, los regresa.</li> <li>• Archiva factura lista para revisión según la fecha en que se realiza el trámite.</li> <li>• Incluye la factura en la ruta de cobranza de la fecha programada.</li> <li>• Archiva "copia original" de la factura, en el consecutivo.</li> </ul>
Recaudador de cobranza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe la ruta de cobranza con la documentación cobrable o a revisión. Elaboro el itinerario de su ruta. Recoge cheques por las facturas pagadas</li> <li>• Regresan documentos para que se programen.</li> </ul>
Recaudador de cobranza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboro el reporte diario de cobranza asignando a los cheques a las facturas pagadas.</li> <li>• Captura en el sistema los pagos de los clientes.</li> <li>• Entrega los cheques a la Caja (tesorería)</li> </ul>
Auxiliar de crédito y cobranzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe reporte diario de cobranza sellado por la caja de que ha recibido los cheques.</li> <li>• Valida la captura en el sistema de los pagos de los clientes imprime recibo de ingreso con original y copia a tesorería</li> <li>• Conserva una copia del comprobante de ingresos en su consecutivo.</li> <li>• Archiva copia del reporte de cobranza.</li> </ul>

Elaborado por: la autora.

**3.10. Análisis costo - beneficio.**

**Costos del proyecto.**

**CUADRO 9**

**Inversión en recurso humano.**

<b>PROYECCIÓN ANUAL DE REMUNERACIONES</b>							
<b>Cargos</b>	<b>Sueldo</b>	<b>XIII Sueldo</b>	<b>XIV Sueldo</b>	<b>Vacaciones</b>	<b>Aporte Patronal</b>	<b>Aporte Personal</b>	<b>Total</b>
Gerente Crédito y Cobranza	\$700,00	\$58,33	\$22,00	\$29,17	\$85,05	\$65,45	\$960,00
Oficial de Crédito	\$450,00	\$37,50	\$22,00	\$18,75	\$54,68	\$42,08	\$625,00
Analista de Credito	\$450,00	\$37,50	\$66,00	\$18,75	\$54,68	\$42,08	\$669,00
Auxiliar de oficina	\$320,00	\$26,67	\$88,00	\$13,33	\$38,88	\$29,92	\$516,80
Recaudador	\$320,00	\$26,67	\$88,00	\$13,33	\$38,88	\$29,92	\$516,80
<b>TOTAL MENSUAL</b>	<b>\$2.240,00</b>	<b>\$186,67</b>	<b>\$286,00</b>	<b>\$93,33</b>	<b>\$272,16</b>	<b>\$209,44</b>	<b>\$3.287,60</b>
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>\$26.880,00</b>	<b>\$2.240,00</b>	<b>\$3.432,00</b>	<b>\$1.120,00</b>	<b>\$3.265,92</b>	<b>\$2.513,28</b>	<b>\$39.451,20</b>

Elaborado por: la autora.

### CUADRO 10

#### Inversión en equipos de oficina.

<b>EQUIPOS</b>			
<b>RUBRO</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario (usd)</b>	<b>Costo Total (usd)</b>
Aire acondicionado	2	890,00	1.780,00
Computadoras	2	650,00	1.300,00
Teléfonos	2	45,00	90,00
Escritorios	4	190,00	760,00
Sillas	6	30,00	180,00
Archivadores aéreos	4	95,00	380,00
Impresora	1	155,00	155,00
Moto	1	1.270,00	1.270,00
<b>COSTO TOTAL</b>			<b>5.915,00</b>

Depreciación a 5 años	<b>1.183,00</b>
-----------------------	-----------------

### CUADRO 11

<b>Inversión Inicial</b>	
Equipos	\$5.915,00
Sueldos de un mes	\$2.240,00
Total Inversión inicial	\$8.155,00

### CUADRO 12

<b>Costos totales anuales</b>	
Depreciación	\$1.183,00
Sueldos	\$39.451,20
TOTAL	\$40.634,20

### 3.11. Beneficios del proyecto

Según la política de la empresa las cuentas por cobrar con antigüedad superior a los 120 días se las considera PERDIDA, es decir cuentas incobrables, estas cuentas en el periodo 2009 . 2010, según el siguiente cuadro, se incrementaron de \$ 140,191.61.

<b>ANTIGÜEDAD POR DIAS</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
0 - 30	246469,55	249298,61	46,61%	Normal
31 - 60	36030,94	12760,26	2,39%	Normal
61 - 90	47636,17	1257,93	0,24%	Deficientes
91 - 120	41474,49	4466,81	0,84%	Dudoso
121 - 180	43810,3	41136,43	7,69%	Perdida
181 - 270	40943,36	50764,63	9,49%	Perdida
271 - 360	16174,42	119685,83	22,38%	Perdida
360 - en adelante	25994,06	55526,86	10,38%	Perdida
<b>TOTAL CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>498533,29</b>	<b>534897,36</b>	<b>100%</b>	

El año 2009 las cuentas consideradas PERDIDAS sumaban \$ 126,922.14 y el año 2010 sumaban \$ 267,113.75; el 49,49% de cuentas por cobrar se considera incobrable.

Si el departamento de crédito y cobranza realiza su trabajo con diligencia le podría ahorrar a la empresa la cantidad \$ 140,191.61 cada año.

La falta de cobro de la cartera vencida provoca iliquidez a la empresa por lo cual debe recurrir a la banca para financiarse, estas operaciones crediticias en el año 2010 le costó a la empresa \$ 27,497.94 por pago de intereses y gastos administrativos, por un monto de \$137,489.74

Estos dos rubros le ahorran a la empresa 167,689.56 según la siguiente tabla

**CUADRO 13**

<b>BENEFICIOS</b>	
Cuentas perdidas	\$ 140,191.61
Costo de financiamiento	\$ 27,497.95
<b>Total</b>	<b>\$ 167,689.56</b>

**Relación Beneficios - Costo**

**CUADRO 14**

<b>Beneficios/costo</b>	
<b>Beneficios</b>	\$ 167,689.56
<b>Costos totales anuales</b>	\$ 40.634,20
<b>B/C</b>	<b>\$ 4.13</b>

<b>Beneficios año 1</b>	
<b>Beneficios</b>	\$ 167,689.56
<b>Costos totales anuales</b>	\$ 40.634,20
<b>B - C</b>	<b>\$ 127,055.36</b>

Este análisis da como resultado que el beneficio es substancial para el primer año (\$ 127,055.36) y la relación de beneficio a costo es de \$ 4.13 de retorno por cada dólar gastado, este es un retorno positivo.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **CONCLUSIONES.**

Una vez realizado el diagnóstico pertinente, se pudo establecer como válida la propuesta del trabajo investigado, debido a que la empresa no cuenta con un Departamento de Crédito y Cobranzas para administrar su cartera de crédito, que coadyuve a contrarrestar el nivel de cartera morosa existente en el negocio, razón por la cual podemos concluir lo siguiente:

- a) El proyecto permitirá mejorar la gestión de crédito y cobranza, ya que el Departamento de Crédito y Cobranza proporcionará herramientas importantes de gestión como son las políticas crediticias, accesos a los montos de crédito de acuerdo al giro del negocio y a la rotación del producto en venta y los tiempos de recuperación de los créditos.
  
- b) Todos los componentes del Departamento, tanto administrativo como operativo, están direccionados a realizar gestiones eficientes en la recuperación de la cartera.
  
- c) La empresa podrá contar en el corto y mediano plazo con herramientas efectivas de crédito y recuperación que permitirá minimizará el riesgo y recuperar la cartera vencida, incluso aquella de naturaleza incobrable, ayudando a la empresa a cubrirse de posibles brechas financieras o desequilibrios económicos como la iliquidez.

- d) Proporcionará directrices claras y procedimientos específicos al personal dedicado a recuperar la cartera de la empresa; así como, se podrá manejar una adecuada política de otorgamiento de créditos a los clientes; incidiendo positivamente en la gestión financiera y operativa de la empresa, debiendo reflejarse los resultados en los estados financieros de la empresa.
  
- e) Se dispondrá de personal idóneo y equipos necesarios, contando para ello con el total respaldo de la administración central; puesto que, se trata de un producto de largo plazo y efectivo, acorde con el tipo de empresa que es dentro del mercado.

## **RECOMENDACIONES.**

- a) Implementar el departamento de crédito y cobranzas con el fin de disminuir la cartera morosa originada por las operaciones de crédito y de esta manera mejorar la liquidez y solvencia de la empresa.
  
- b) Difundir las políticas de crédito y cobranza a cada uno de los colaboradores del Departamento, mediante la entrega de una copia del manual diseñado para el efecto y del organigrama institucional y departamental.
  
- c) Reconocer por parte de los colaboradores de la empresa y específicamente del Departamento, su ubicación jerárquica, con el fin de saber a quién recurrir en caso de dudas o aclaraciones.

- d) Observar y ejecutar las políticas de crédito y cobranza aplicadas por todos los miembros del área, para lo cual se dispondrá de sanciones a los colaboradores que las contravengan.
  
- e) Comunicar a los clientes las nuevas disposiciones con la que contará la empresa, con el fin de que estos sepan detalladamente las políticas a las cuales deberán acogerse para futuras negociaciones con la empresa.
  
- f) Incentivar a los colaboradores de crédito y cobranza en el cumplimiento y logro de las metas por alcanzar, efectuando un plan de incentivos que podría ser económico o de reconocimiento institucional.
  
- g) Revisar periódicamente y dar seguimiento de la aplicación de las políticas de crédito y cobranza; así como, efectuar controles de mejoramiento continuo.
  
- h) Emitir informes mensuales de la evolución de las Cuentas por Cobrar Clientes y de Reservas para cuentas incobrables, para que el comité de crédito realice los ajustes necesarios.

## BIBLIOGRAFÍA.

1. Arias F. (2006). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica. (5º. ed.). Espíteme. Caracas.
2. Chiavenato A. (2007). Administración De Recursos Humanos, Mcgraw-hill, España.
3. Achig L. (1988). Metodología de la investigación social, Segunda edición, Cuenca, Agosto.
4. Baca G. (2001). Evaluación de Proyectos 4ta. Edición McGraw-Hill. Interamericana Editores S.A. México.
5. DE Juano, M. (1969). Curso de Finanzas y Derecho Tributario. Tomo I. Ediciones Molachino. Rosario, Argentina.
6. Fierro A. (1997). Planeación financiera estratégica, Editorial Universidad Surcolombiana Neiva Huila.
7. Stake, R. (1998). Investigación con estudio de casos. Madrid: Morata.
8. Egg A. (1995). Técnicas de investigación social, Lumen, Argentina, 24º edición.
9. Leonard, W. (1990). Auditoría Administrativa. Evaluación de métodos y Eficiencia administrativa. México: Editorial Diana.
10. Renie D. (2002). "El proyecto factible: una modalidad de investigación". SAPIENS. Caracas.
11. Villareal A. (1988). "Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión". Editorial NORMA, Colombia.
12. Christian Juárez, Importancia de los Estados Financieros, Primera Edición, Editorial Nueva Escuela, Lima – Perú. 2007.

13. ALVAREZ, Adriana. Análisis del Riesgo Crediticio. Editorial Alfaomega. México 1998
14. BRACHFIELD Pere. Gestión del Crédito y Cobro. Editorial Profit. España 2009
15. WESTON Y BRIGHAM. Fundamentos de Administración Financiera. Decima Edición. Editorial McGraw-Hill. México 1994
16. EMILIO VISEÑOR FUENTE. Elementos de Administración de Crédito y Cobranzas. Editorial Trillas. Nuevo México

## **RECURSOS ELECTRÓNICOS**

1. Sabino Ayala Villegas Análisis financiero 07-2005  
Los riesgos Financieros  
Disponible:  
<http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/losrifi.htm>
2. Holger H. Veintimilla  
El Método Científico  
Disponible:  
<http://www.monografias.com/trabajos21/metodo-cientifico/metodo-cientifico.shtml>
3. Eduardo Martínez-Abascal  
La Organización del Crédito Y La Cobranza  
Disponible:  
<http://creditoscobranzasdinero.blogspot.com/2010/02/organizacioncreditocobranza.html>

4. Hugo Briseño Ramírez  
Indicadores Financieros fácilmente explicados  
Disponible:  
[http://books.google.com.ec/books?id=eZtdxkK74iQC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.ec/books?id=eZtdxkK74iQC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
  
5. Chirsthian Juárez  
Importancia de los Estados Financieros  
Disponible:  
<http://www.monografias.com/trabajos71/importancia-estados-financieros/importancia-estados-financieros2.shtml>



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE**  
**DE GUAYAQUIL**  
**CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO**  
**“DR. ALFONSO L. AGUILAR RUILOVA”**

**VALIDACION DE PROPUESTA – CRITERIO DE EXPERTOS**

**Maestrante** : Ing. Jessica Aracely Román Toala

**Título de la Tesis** : “Implementación del departamento de crédito y cobranza de la empresa Produventas S.A”

ASPECTOS EVALUADOS	ESCALA DE APRECIACION		
	SI	NO	NA
<b>CLARIDAD</b> ¿La Propuesta es clara y concisa?			
<b>ESTRUCTURA</b> ¿Se ha presentado una propuesta con una estructura adecuada?			
<b>APLICABILIDAD</b> ¿La Propuesta está diseñada para ser aplicada de manera inmediata?			
<b>FACTIBILIDAD</b> ¿La Propuesta se puede llevar a la realidad, según los recursos disponibles?			
<b>PERTINENCIA</b> ¿Existe una vinculación entre el problema planteado y el contenido de la propuesta?			
<b>SOSTENIBILIDAD</b> ¿La Propuesta es sostenible en el tiempo?			
<b>IMPACTO SOCIAL</b> ¿El diseño de la Propuesta evidencia influencias positivas para los involucrados y la sociedad en general?			
<b>MEDIO AMBIENTE</b> ¿La Propuesta evidencia tiene un respeto al medio ambiente?			

**Nombre:** CPA. Aracely Toala García **Número de Cedula:** 0902071224

\_\_\_\_\_  
FIRMA



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE

DE GUAYAQUIL

CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO

“DR. ALFONSO L. AGUILAR RUILOVA”

**VALIDACION DE PROPUESTA – CRITERIO DE EXPERTOS**

**Maestrante** : Ing. Jessica Aracely Román Toala

**Título de la Tesis** : “Implementación del departamento de crédito y cobranza de la empresa Produventas S.A”

ASPECTOS EVALUADOS	ESCALA DE APRECIACION		
	SI	NO	NA
<b>CLARIDAD</b> ¿La Propuesta es clara y concisa?			
<b>ESTRUCTURA</b> ¿Se ha presentado una propuesta con una estructura adecuada?			
<b>APLICABILIDAD</b> ¿La Propuesta está diseñada para ser aplicada de manera inmediata?			
<b>FACTIBILIDAD</b> ¿La Propuesta se puede llevar a la realidad, según los recursos disponibles?			
<b>PERTINENCIA</b> ¿Existe una vinculación entre el problema planteado y el contenido de la propuesta?			
<b>SOSTENIBILIDAD</b> ¿La Propuesta es sostenible en el tiempo?			
<b>IMPACTO SOCIAL</b> ¿El diseño de la Propuesta evidencia influencias positivas para los involucrados y la sociedad en general?			
<b>MEDIO AMBIENTE</b> ¿La Propuesta evidencia tiene un respeto al medio ambiente?			

**Nombre:** ING. Arsenio Cruz Rosado    **Número de Cedula:** 0920385275

\_\_\_\_\_  
FIRMA



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE

DE GUAYAQUIL

CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO

“DR. ALFONSO L. AGUILAR RUILOVA”

**VALIDACION DE PROPUESTA – CRITERIO DE EXPERTOS**

**Maestrante** : Ing. Jessica Aracely Román Toala

**Título de la Tesis** : “Implementación del departamento de crédito y cobranza de la empresa Produventas S.A”

ASPECTOS EVALUADOS	ESCALA DE APRECIACION		
	SI	NO	NA
<b>CLARIDAD</b> ¿La Propuesta es clara y concisa?			
<b>ESTRUCTURA</b> ¿Se ha presentado una propuesta con una estructura adecuada?			
<b>APLICABILIDAD</b> ¿La Propuesta está diseñada para ser aplicada de manera inmediata?			
<b>FACTIBILIDAD</b> ¿La Propuesta se puede llevar a la realidad, según los recursos disponibles?			
<b>PERTINENCIA</b> ¿Existe una vinculación entre el problema planteado y el contenido de la propuesta?			
<b>SOSTENIBILIDAD</b> ¿La Propuesta es sostenible en el tiempo?			
<b>IMPACTO SOCIAL</b> ¿El diseño de la Propuesta evidencia influencias positivas para los involucrados y la sociedad en general?			
<b>MEDIO AMBIENTE</b> ¿La Propuesta evidencia tiene un respeto al medio ambiente?			

**Nombre:** ING. Lorena Sánchez Pibaque

**Número de Cedula:** 0918049974

\_\_\_\_\_  
FIRMA

# ANEXOS