



UNIVERSIDAD LAICA
VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL

Maestría en Contabilidad y Auditoría

TITULO:

DISEÑO DE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE CRÉDITO Y COBRANZA EN
PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA EN LA EMPRESA
CRÉDITOS CARMITA DE LA CIUDAD DE MILAGRO

Proyecto de Investigación Presentada en Opción del Grado de
Magíster en Contabilidad y Auditoría

AUTOR (A)

ING. CPA. JOHANNA RAMOS HOLGUIN

TUTOR

MS.c. MERCEDES MAYARI CASTANEDO

Guayaquil – Ecuador

2012 -2013

DEDICATORIA

Este proyecto de investigación está dedicado a Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado la vida para lograr mis objetivos, en especial a mi esposo Daniel Bustamante, por estar a mi lado brindándome su apoyo incondicional, amor entrega y dedicación en especial por su paciencia y comprensión durante estos dos años de mi vida, quien ha sido una pieza clave en mi desarrollo profesional.

A mis papitos, por haberme apoyado en todo momento, por sus sabios consejos, su ejemplo de perseverancia y constancia, por sus valores, motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, y lograr todo lo que me he propuesto en la vida, a ti Carmencita de mi vida por todo tu apoyo amor incondicional de madre y por tu paciencia infinita.

A mis hermanas (os), por sus constantes consejos, perseverancia y apoyo incondicional para mi superación personal y laboral al igual que mis sobrinos por darme el cariño y confiar en mí en que puedo lograr todas las metas propuestas.

A mi grupo de trabajo, que más que compañeros de clase somos amigos, gracias por ofrecerme siempre esa mano desinteresada cuando más lo necesite.

Gracias a todos quienes de una y otra manera estuvieron apoyándome en mi vida profesional y son partícipes del logro de mis metas.

Johanna Ramos Holguin

AGRADECIMIENTO.-

Me complace de sobre manera a través de este trabajo exteriorizar mi sincero agradecimiento a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte y en ella a los distinguidos docentes quienes con su profesionalismo, ética y sabiduría, me guiaron en el desarrollo de mi formación profesional el mismo que puesto de manifiesto en las aulas enrumban a cada uno de los que acudimos con sus conocimientos que nos servirán para ser útiles a la sociedad.

A mi Tutora Msc. MERCEDES MAYARI CASTANEDO, quien con su experiencia como docente ha sido la guía idónea durante el proceso de este proyecto de investigación, me ha brindado el tiempo necesario, como la información precisa y oportuna para que este anhelo llegue a ser felizmente culminado.

En especial al Msc. Fernando Santisteban por la ayuda brindada y sabios consejos, a todos los colaboradores del Departamento de Maestría que siempre estuvieron prestos a darnos la ayuda necesaria.

Johanna Ramos Holguin

CERTIFICACION DE AUTORIA Y CESION DE DERECHOS DE AUTOR

Guayaquil, 27 de abril de 2013

Yo, Ing. CPA. Johanna Ramos Holguin 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 Normatividad Institucional vigente.

Firma: _____

CERTIFICADO DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR DE LA TESIS

En mi calidad de Tutor del Programa de Maestría en Contabilidad y Auditoría, nombrado por el Honorable Consejo Directivo de la Universidad.

CERTIFICO:

Que el trabajo titulado: **DISEÑO DE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE CREDITO Y COBRANZA PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA EN LA EMPRESA CREDITOS CARMITA DE LA CIUDAD DE MILAGRO.**

Que ha sido elaborado por Ing. CPA. Johanna Ramos Holguin bajo mi Tutoría, y que el mismo reúne los requisitos para ser defendido ante el Tribunal Examinador que se designe al efecto.

Presentado como requisito previo a la aprobación para optar por el grado de **Máster en Contabilidad y Auditoría.**

Tutor: _____

MSC. MERCEDES MAYARI CASTANEDO

RESUMEN EJECUTIVO

DISEÑO DE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE CREDITO Y COBRANZA PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA EN LA EMPRESA CREDITOS CARMITA DE LA CIUDAD DE MILAGRO.

Almacén Carmita; empresa dedicada a la comercialización de artículos para el hogar desde hace 7 años la misma que ha experimentado la madurez y el crecimiento debido a los cambios existentes en el mercado, la influencia económica que exige la creación de políticas de crédito y cobranza para la recuperación de cartera vencida tiene el propósito de lograr un mejor desempeño frente a la competencia y a los cambios que se dan, por lo cual el presente trabajo se enfoca a analizar de manera amplia a la empresa y su entorno, con el propósito de diseñar políticas y estrategias de crédito y cobranzas que enfrenten condiciones de recuperación de cartera vencida de clientes y, afrontar la aplicación de la misma en la empresa Créditos Carmita de la Ciudad de Milagro. Este plan estratégico influye primordialmente en el ámbito competitivo mejorando de manera significativa el flujo de efectivo de la empresa, indicando cómo utilizar herramientas fundamentales que estén enfocadas debidamente a actividades de crédito y cobranza, basándose en las necesidades que tiene la empresa, demostrando que los cambios a ejecutar no implican costos excesivos ni cambios radicales, la propuestas es sencillas y adaptable para la empresa; como consecuencia de lo citado anteriormente los créditos concedidos no tienen el seguimiento apropiado que permita la recuperación oportuna, situación que perjudica a la empresa por la lenta rotación de los efectivos provocados por la baja recuperación del efectivo evitando que la empresa tenga suficiente liquidez.

INDICE GENERAL

CONTENIDO	Página
MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	
I.- DESCRIPCIÓN GENERAL.....	2
II.- JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
III.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
IV.- OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN	7
V.- CAMPO DE ACCIÓN	7
VI.- OBJETIVOS.....	7
VII.- MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	8
VIII.- HIPÓTESIS.....	14
IX.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
X.- PRODUCTOS OBTENIDOS	16
XI.- NOVEDAD Y APORTES TEÓRICO PRÁCTICO DE LA INVESTIGACIÓN	16
XII.- ESTRUCTURACIÓN DE LA TESIS.....	17
CAPITULO 1	
MARCO TEORICO	
1.1 .ANTECEDENTES.....	19
1.2.- MARCO FILOSÓFICO.....	20
1.3.-EL CRÉDITO.....	21
1.3.1.-Ventajas del Crédito.....	22
1.3.2.- Desventajas del crédito.....	23
1.3.3.- Importancia del crédito al interior de la empresa.....	23
1.3.4.- Clasificación del crédito.....	24

1.4.- POLÍTICA DE CRÉDITO.....	26
1.4.1.- Objetivos de las políticas de crédito.....	27
1.4.2.- Diseño de política de créditos	27
1.4.3.- Clasificación de las políticas de crédito.....	28
1.4.4.- Razones que determinan la política de créditos	29
1.4.5.- Cualidades de las Políticas de Crédito.....	30
1.4.6.- Importancia de las políticas de crédito.....	31
1.5.- CRÉDITO A CLIENTES.....	31
1.5.1.- Solicitud de crédito.....	32
1.5.2.- Requisitos del crédito.....	32
1.5.3.- Procedimientos del crédito.....	33
1.5.3.1.- Investigación del Cliente.....	33
1.5.3.2.- Investigación propia.....	33
1.5.4.- Elementos esenciales del crédito y sus consecuencias.....	34
1.5.5.- Los elementos básicos del crédito.....	34
1.5.6.- Otorgamiento o Negación del Crédito.....	35
1.5.7.- Contrato de apertura de crédito	35
1.5.8.- Documentos de crédito.....	36
1.5.8.1.- De la letra de cambio	37
1.6.-COBRANZA.....	38
1.6.1.- Diferentes formas de cobranzas.....	40
1.6.2.- Políticas de cobranzas.....	41
1.6.3.- Estrategias de cobranza.....	42
1.6.4.- Gestión de cobro exitosa.....	43
1.6.5.- Reducción de los índices de morosidad.....	44
1.6.6.- Provisión sobre la cartera de crédito.....	45
1.6.7.- Cartera vencida en mora	46
1.6.8.- Castigos de créditos incobrables.....	46
1.7.- FILOSOFÍAS DE UNA EMPRESA	47

1.7.1.- Análisis FODA.....	47
1.7.2.- Estructura organizacional.....	48
1.8.- RECURSOS FINANCIEROS.....	49
1.8.1.- Indicadores financieros.....	50
1.9.- CLIENTE.....	51
1.9.1.-Tipos de clientes.....	52
1.10.- BASE LEGAL.....	53
1.10.1.- Código de comercio	53
1.10.2.- Libro primero.....	54
1.10.2.1.- Parágrafo 3o. De la contabilidad mercantil.....	55
1.10.3.- Libro segundo del Comercio en General	57
1.10.3.1.- Título sexto de la Compraventa y permuta mercantil, de la cesión de créditos comerciales y de la consignación mercantil.....	57
1.10.3.1.1.- Capítulo III de las cesiones de créditos no endosables.....	57
1.11.- REGLAMENTO DE LA LEY DE REGIMEN TRIBUTARIO INTERNO (RLRTI)	59
1.11.1.- De los comprobantes de ventas, retención y documentos complementarios.....	59
1.12.- CIRCULAR N° 111 REGLAMENTO PARA EL CONTROL DE LAS VENTAS A CRÉDITO	60
1.13.- NIC39 PROVISIÓN POR CUENTAS INCOBRABLES.....	60
 CAPITULO 2	
EVALUACIÓN DIAGNOSTICA	
2.1.- MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	64

2.2.- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	68
2.2.1.- Entrevista a propietaria Créditos Carmita	68
2.2.1.1.- Análisis e interpretación de la entrevista a propietaria créditos Carmita	70
2.2.2.- Entrevista en sesión de grupo a vendedor y recaudador de Créditos Carmita	71
2.2.2.1.- Análisis de los datos e interpretación de entrevista a Recaudador y Vendedor de Créditos Carmita	73
2.2.3.- Encuesta.....	74

CAPITULO 3

FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

3.1.- INTRODUCCIÓN.....	80
3.2.- OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA.....	81
3.3.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA.....	81
3.4.- BENEFICIO DE LA PROPUESTA.....	82
3.5.- CONTENIDO DE LA PROPUESTA	83
3.6.- RESPONSABLES DE LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	84
3.7.- DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	84
3.7.1.- Principios de la empresa.....	85
3.7.2.- Objetivos Estratégicos.....	86
3.8.- BASE LEGAL.....	86
3.9.- FASES DE LA PROPUESTA	87

3.9.1.- Análisis FODA.....	87
3.10.- ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO... ..	90
3.11.- CLIENTES.....	92
3.11.1.- Clasificación de clientes por plazas.....	92
3.11.2.- Clasificación de cuentas por cobrar clientes por antigüedad, monto y porcentaje al 10 de diciembre del 2012.....	94
3.11.3.- Clasificación de clientes por segmentos de venta por mora.....	95
3.11.4.- Clasificación cuentas por cobrar y saldos en mora.....	96
3.11.5.- Provisión de cuentas incobrables.....	98
3.12.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA.....	100
3.13.- RECURSOS HUMANOS.....	102
3.13.1.- Requerimiento de personal.....	102
3.13.2.- Manual de funciones del personal acorde a la estructura organizacional	103
3.13.3.-Costo de implementación de organigrama estructural.....	110
3.14.- CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.....	111
3.15.- RECURSOS MATERIALES.....	114
3.16.- POLÍTICAS DE CRÉDITO.....	114
3.16.1.-Políticas Racionales.....	115
3.16.2.- Políticas Restrictivas.....	116
3.17.- PROCESO Y OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO.....	117
3.17.1.- Solicitud de crédito	117
3.17.2.- Análisis de la solicitud de crédito.....	118
3.17.3.- Control de los créditos	119

3.17.4.- Análisis de capacidad de pago del cliente.....	119
3.17.4.1.- Factor cualitativo.....	119
3.17.4.2.- Factor cuantitativo.....	120
3.18.- INDICADORES DE RECUPERACION.....	120
3.19.- RELACION ENTRE DEPARTAMENTOS.....	122
3.19.1.- Recursos humanos.....	122
3.19.2.- Relación del departamento de compras con el de ventas y cobranza	123
3.19.3.- Colaboración entre el departamento de ventas con el de crédito y cobranza	124
3.20.- POLITICAS DE COBRANZA.....	125
3.21.- ESTRATEGIAS DE CRÉDITO Y COBRANZA.....	126
3.22.- FLUJO DE OTORGAMIENTO DEL CREDITO.....	128
3.23.- FLUJO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA.....	129
3.24.- COBRAZAS.....	131
3.24.1.- Procedimientos de cobranzas.....	132
3.24.2.- Avisos de vencimiento de cobranzas.....	134
3.24.2.1.- Primer aviso.....	134
3.24.2.2.- Segundo aviso.....	134
3.24.2.3.- Tercer aviso.....	135
3.24.3.- Costo de la propuesta	136
4.- VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA.....	136
Experto No. 1.....	138
Experto No. 2.....	138

Experto No. 3.....	139
CONCLUSIONES.....	140
RECOMENDACIONES.....	141
BIBLIOGRAFIA.....	142
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	146

ANEXOS

Anexo #1	Solicitud de crédito
Anexo #2	Requisitos del crédito
Anexo #3	Contrato de apertura del crédito
Anexo #4	Letra de cambio
Anexo #5	Tipos de clientes
Anexo #6	Factura
Anexo #7	Cuadro de observación cliente, vendedor, recaudador
Anexo #8	Modelo de entrevista
Anexo #9	Tarjeta de cobranza
Anexo #10	Base de datos
Anexo #11	Modelo de encuesta
Anexo #12	Convenio de garantías
Anexo #13	Cuadro de interés y costos operativos
Anexo #14	Primer aviso de cobro
Anexo #15	Segundo aviso de cobro
Anexo #16	Tercer aviso de cobro.
Anexo #17	validación experto No1 y currículum
Anexo #18	validación experto No2 y currículum
Anexo #19	validación experto No3 y currículum.

INDICE DE CUADROS

Cuadros

Cuadro # 1	Encuesta, Pregunta #1	74
Cuadro # 2	Encuesta, Pregunta #2	75
Cuadro # 3	Encuesta, Pregunta #3	76
Cuadro # 4	Encuesta, Pregunta #4	77
Cuadro # 5	Encuesta, Pregunta #5	78
Cuadro # 6	Clasificación de clientes por plazas.....	92
Cuadro # 7	Clasificación de cuentas por cobrar clientes, antigüedad, monto y porcentaje.....	94
Cuadro # 8	Clasificación de clientes por segmentos de venta por mora.....	95
Cuadro # 9	Informe de cobranza al 31 de diciembre del 2012.....	96
Cuadro #10	Valor a recuperar.....	97
Cuadro # 11	Provisión de las cuentas incobrables.....	99
Cuadro # 12	Costo de implementación organigrama estructural.....	110
Cuadro # 13	Capacitación del personal.....	113
Cuadro # 14	Formato de validación por expertos.....	137

INDICE DE GRÁFICOS

Gráficos

Gráficos # 1 Árbol de problemas.....	5
Gráficos # 2 El crédito.....	21
Gráficos # 3 cobranzas.....	38
Gráficos # 4 Encuesta, Pregunta #1	74
Gráficos # 5 Encuesta, Pregunta #2	75
Gráficos # 6 Encuesta, Pregunta #3	76
Gráficos # 7 Encuesta, Pregunta #4	77
Gráficos # 8 Encuesta, Pregunta #5	78
Gráficos # 9 Contenido de la propuesta	83
Gráficos # 10 FODA.....	84
Gráficos # 11 Fortaleza vs Debilidad.....	88
Gráficos # 12 Oportunidad vs Amenaza	89
Gráficos # 13 Elementos del proceso administrativo.....	90
Gráficos # 14 Clasificación clientes por plaza.....	93
Gráficos # 15 Valor a recuperar	97
Gráficos # 16 Organigrama estructural.....	101
Gráficos # 17 Flujo de compras	123
Gráficos # 18 Flujo de otorgamiento del crédito.....	128
Gráficos # 19 Flujo de recuperación de cartera.....	130
Gráficos # 20 La cobranza.....	131
Gráficos # 21 Diagrama de causa y efecto de recuperación de cartera.....	132

MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

I.- DESCRIPCIÓN GENERAL

En la actualidad, Milagro cuenta aproximadamente con 60 locales comerciales que otorgan créditos por venta directa de puerta a puerta, en ventas de artículos para el hogar, personal o laboral, los mismos que al otorgar créditos con facilidad y sin contar con políticas de crédito y cobranza aumenta las cuentas por cobrar, por consiguiente incrementa la pérdida de los recursos de la empresa.

Créditos Carmita, es una empresa dedicada a la comercialización de artículos para el hogar tanto en línea blanca, café y madera, la misma que ha crecido día a día posicionándose en el mercado comercial en la ciudad de Milagro y sus alrededores compitiendo con varios locales dedicados a la misma actividad.

La empresa se ha expandido a diversas plazas de mercado como son: Milagro, Yaguachi, Durán, Naranjito, Simón Bolívar, buscando satisfacer las necesidades de sus clientes ofreciéndoles artículos con garantía a precios bajos, de esta manera la empresa ha ganado posicionamiento a nivel local obteniendo ganancias por el volumen de ventas, lo cual ha generado el aumento de cartera trayendo consigo riesgos como es el vencimiento, perjudicando los recursos económicos de la empresa, la misma que no cuenta con una política establecida para la clasificación de clientes dentro del sistema de ventas, créditos y cobranzas.

II.- JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Milagro provincia del Guayas, es considerada como una ciudad comercial la misma que cuenta con varios locales que expenden artículos para el hogar y motocicletas, entre los principales y más grandes tenemos: Créditos económicos, Juan el Juri, La Ganga, Orve hogar, Comandato, Honda, Artefacta S.A. los mismos que por ser cadenas comerciales en ventas llevan un control específico de los créditos que otorgan, tanto en precio e interés de los artículos vendidos; por lo cual locales pequeños como Créditos Carmita, se expanden a diversas plazas de mercado para ofrecer el producto ha personas de cantones aledaños que buscan obtener créditos con mayor facilidad a menor costo.

La investigación pretende aplicar teorías, conceptos básicos de crédito y cobranza, utilidad, determinación de los riesgos y las clases de crédito, formulando un plan de estrategias y políticas para recuperación de cartera vencida en la empresa Créditos Carmita de la Ciudad de Milagro; la misma que al ser implementada apunta a controlar ventajas y desventajas al momento de extender un crédito, determinando de esta manera si se otorga o se restringe; puesto que estos constituyen un pilar fundamental en la base de datos que la empresa instale con los métodos de cobranza, que permitan un mejor control, justificándose en contribuir a la solución de problemas concretos de cartera vencida de clientes que afecten a la empresa.

III.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La necesidad de crear políticas y estrategias de crédito y cobranza para la recuperación de cartera vencida en Créditos Carmita de la ciudad de Milagro es importante, debido a las presiones de la competencia que obligan a la mayoría de los almacenes comerciales a ofrecer crédito, ya que dicha concesión incrementa las ventas, otorgándole a la empresa tanto utilidad como pérdida de recursos; por lo cual es considerable la aplicación de políticas y estrategias de crédito y cobranzas, de esta manera recuperar en corto tiempo gran porcentaje de la inversión ofreciéndoles formas de pago y plazos que beneficiara, no solo al cliente si no también a los que conforman la empresa.

A consideración de la propietaria de Créditos Carmita, las ventas se realizan a un plazo de 30, 60, 90 y 120 días, sin embargo la cartera tiene atrasos superiores de 180 días y en algunos casos tiene valores que se pueden considerar irrecuperables, por lo que se aprecia que no existe un control adecuado de los créditos que otorga, además de la falta de organización por parte de los miembros de la empresa aumentando el índice de morosidad.

Las cobranzas dependen también de las causas y efectos que se pueden presentar, la falta de políticas de crédito y cobranza influye en gran porcentaje del incremento de las cuentas por cobrar provocando la pérdida de rentabilidad de la empresa, convirtiéndola en insolvente hasta llegar a la pérdida total de la utilidad, la propuesta de crear políticas y estrategias de crédito y cobranzas es una herramienta útil enfocada a cambios en el funcionamiento de la empresa y a su vez nos permita un

mayor control y eficacia en la recuperación de cartera como se establece en el árbol de problemas.

Árbol de problemas

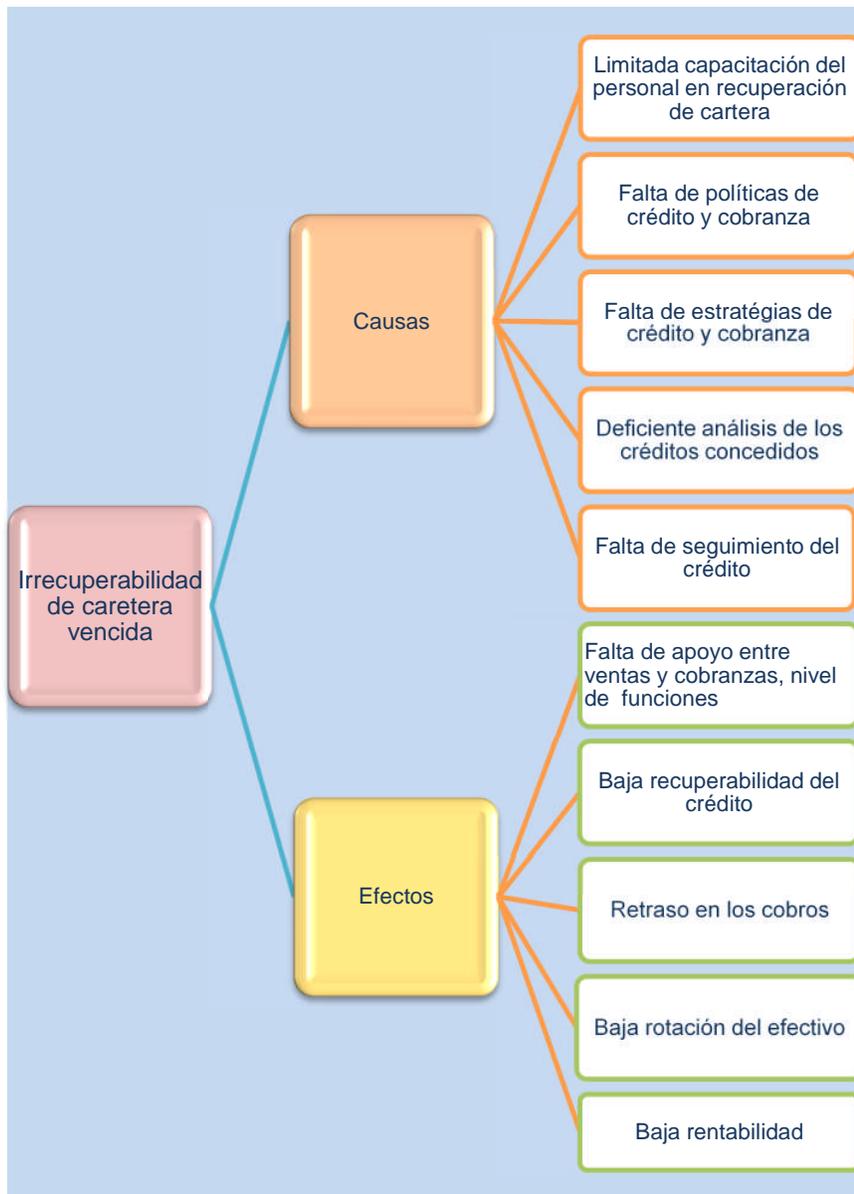


Gráfico # 1
Fuente: Ing. Johanna Ramos

Análisis.-

La irrecuperabilidad de la cartera vencida se determina por las siguientes causas: la limitación de capacidad del personal debido al desconocimiento de políticas y estrategias de crédito y cobranzas, trayendo consigo un deficiente análisis al otorgar los créditos; la falta del seguimiento adecuado causa los siguientes efectos como; la mala comunicación entre departamentos, la inexistencia de un organigrama funcional, lo cual no permite que se determine las funciones de cada miembro de la empresa el mismo que contrae retraso en los cobros, la baja rotación del efectivo, llevándonos a obtener una rentabilidad baja y aumentando la cartera de crédito.

Formulación del problema

¿Cómo influye la aplicación de políticas y estrategias de crédito y cobranza en la recuperación de cartera vencida en la empresa Créditos Carmita de la ciudad de Milagro?

VARIABLES

INDEPENDIENTE

Diseño de políticas de estrategias de crédito y cobranza.

DEPENDIENTES

Recuperación de cartera vencida

IV.- OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN

Área de crédito y cobranzas de la empresa Créditos Carmita de la ciudad de Milagro.

V.- CAMPO DE ACCIÓN

Políticas y estrategias de crédito y cobranza para la recuperación de cartera vencida.

VI.- OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Diseñar políticas y estrategias de crédito y cobranza que contribuya a disminuir la pérdida del efectivo y obtener un mayor control financiero para la recuperación de cartera vencida en la empresa Créditos Carmita de la ciudad de Milagro.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la situación actual en la recuperación de cuentas por cobrar de la empresa.
- Determinar cuáles son los factores que afectan a la empresa por la existencia de cartera vencida.
- Identificar los problemas que han incidido al otorgar créditos.
- Determinar los aspectos a incorporar en una estrategia de crédito y cobranza que garantice a la empresa la recuperación de cartera vencida.

VII.- MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

La presente investigación se desarrollo tomando como referencia los siguientes elementos planteados por los siguientes autores:

Según **Mester (1996)**.” Son ingresos que no se han recibido en efectivo y suelen estar amparados por recibos o documentos similares que crean el compromiso de pago.” **(P85)**.

Según: **FRED R, David (2008)** en su obra Conceptos de Administración estratégica. Dice: “Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo, son acciones potenciales que requieren de

decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa". (Pág. 13).

Becerra (2003) Este Autor dice: El análisis que se efectúa en una empresa nace del proceso de Ventas que es uno de los objetivos que se persigue, y ella se cristaliza una vez que se efectúa la cobranza; la importancia de tomar acciones tempranas cuando una cuenta pasa de la fecha de vencimiento (al día), donde por ejemplo pasado los 6 meses la probabilidad de cobranzas baja al 57,80 % y después de los 9 meses es de 42,80%, igualmente se puede analizar que pasado un año hay 73,40% de que la cuenta morosa no será cobrada. En otras palabras el costo potencial de la demora en Cobranzas se traduce generalmente en perjudicar en una determinada intensidad el Flujo de Caja, disminuyendo la Operatividad o Rentabilidad de una Empresa.

Para **KOONTZ, Harold, Heinz Weihrich, Mark Cannice (2008)** en su libro Administración **una Perspectiva Global y Empresarial, dice:** Es determinación de la misión o propósito y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, seguida de la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas." **(Pág. 13)**

BASE LEGAL

La recuperación de cartera repercute específicamente en las cuentas por cobrar, siendo de vital importancia considerar las disposiciones legales que se relacionan con la misma entre ellas es necesario considerar leyes legislativas como es la legislación laboral, civil, mercantil y penal así como

también Reglamentos de la ley de régimen tributario interno RLRTI, código de comercio, específicamente su recuperación y prescripción al igual que las Normas Internacionales de Contabilidad NIC, y las Normas Internacionales de Información financiera NIFF.

Las leyes son cambiantes y deben ser expresadas acorde a lo planteado en la ley.

Para el efecto:

NORMA INTERNACIONAL DE CONTABILIDAD Nº 39 INSTRUMENTOS FINANCIEROS: RECONOCIMIENTO Y VALORACIÓN.

Objetivo

El objetivo de esta Norma consiste en establecer los principios para el reconocimiento y valoración de los activos financieros, los pasivos financieros y de algunos contratos de compra o venta de elementos no financieros.

Las disposiciones para la presentación de información sobre los instrumentos financieros figuran en la NIC 32 Instrumentos financieros: Presentación. Las disposiciones relativas a la información a revelar sobre instrumentos financieros están en la NIIF 7 Instrumentos financieros: Información a revelar.

Definiciones de las cuatro categorías de instrumentos financieros

Un activo financiero o un pasivo financiero a valor razonable con cambios en resultados son un activo financiero o un pasivo financiero que cumple alguna de las siguientes condiciones:

- a) Un activo o pasivo financiero se clasificará como mantenido para negociar si:
 - 1. Se adquiere o se incurre en él principalmente con el objetivo de venderlo o volver a comprarlo en un futuro inmediato;
 - 2. Es parte de una cartera de instrumentos financieros identificados, que se gestionan conjuntamente y para la cual existe evidencia de un patrón reciente de obtención de beneficios a corto plazo; o

Préstamos y partidas a cobrar son activos financieros no derivados con pagos fijos o determinables, que no se negocian en un mercado activo, distintos de:

- 1. Aquéllos que la entidad tenga la intención de vender inmediatamente o en un futuro próximo, que se clasificarán como mantenidos para negociar y aquéllos que la entidad, desde el momento del reconocimiento inicial, designe para ser contabilizados al valor razonable con cambios en resultados;

2. Aquéllos que la entidad designe desde el momento de reconocimiento inicial como disponibles para la venta; o
3. Aquéllos en los cuales el tenedor no pueda recuperar sustancialmente toda la inversión inicial, por circunstancias diferentes al deterioro crediticio, que serán clasificados como disponibles para la venta.

Activos financieros disponibles para la venta son activos financieros no derivados que se designan específicamente como disponibles para la venta, o que no son clasificados como:

- 1) Préstamos y partidas a cobrar,
- 2) Inversiones mantenidas hasta el vencimiento, o;
- 3) Activos financieros contabilizados al valor razonable con cambios en resultados.

NORMATIVA TRIBUTARIA

Según el **Art. 10 Numeral 11** del de la Ley orgánica de Régimen Tributario Interno, y el **Art. 25 numeral 3** del Reglamento para la Aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno plantea que: la eliminación definitiva de los créditos incobrables se realizará con cargo a esta provisión y a los resultados del ejercicio, en la parte no cubierta por la provisión, cuando se haya cumplido con las condiciones especificadas en dicha ley.

PROVISIÓN DE CUENTAS INCOBRABLES

La Ley permite a las empresas deducirse el valor provisionado por concepto de cuentas incobrables, pero siempre que se cumplan las condiciones que se describen a continuación:

- 1) El gasto por provisión de cuentas incobrables no puede superar el 1% de las ventas a crédito efectuadas en el año corriente.
- 2) La provisión acumulada de cuentas incobrables (Activo) no puede superar el 10% del saldo de las cuentas por cobrar al 31 de diciembre del año corriente según la LRTI.

CÓDIGO DE COMERCIO

Libro primero de los comerciantes

Artículo 3.- literal 2 y 4 especifican los actos de comercio como son las compras y ventas de bienes en las que intervienen empresas, almacenes, tiendas, bazares, fondas y establecimientos semejantes.

Artículo 375 al 382.- Trata de las responsabilidades del comprador al momento de concebir el crédito realizando los pagos en términos y plazos convenidos, la fecha de entrega y garantías sobre el bien por el vendedor.

VIII.- HIPÓTESIS

La aplicación de políticas y estrategias de crédito y cobranza, permitirá recuperar la cartera vencida de la empresa Créditos Carmita de la ciudad de Milagro, disminuir las pérdidas del efectivo y obtener un mayor control financiero por la recuperación oportuna de las cuentas por cobrar.

IX.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo del tema de proyecto de investigación se aplicarán métodos empíricos, métodos teóricos y técnicas de estudio, para luego analizarlos:

MÉTODOS EMPÍRICOS:

1- Observación científica

Me permite la percepción directa del comportamiento de clientes, vendedores y de esta manera obtener una conclusión e identificar la incidencia del problema, aplicando la técnica de la entrevista, la encuesta y la inspección de registros.

➤ La entrevista se realizara de dos maneras:

1.- Entrevista personalizada al propietario

2.- Entrevista en sesiones de grupo a vendedor y recaudador.

- La encuesta se realizará a la muestra (clientes) para conocer su perspectiva acerca de cómo llega el recaudador y vendedor a sus casas, conocer el trato hacia ellos.

Para el planteamiento de los objetivos de la empresa se reunirá al personal para el análisis de lo que se pretende conseguir en el mediano plazo, lo que ayudara a la elaboración de las políticas y estrategias.

Análisis Documental

La inspección de registros se aplicara a los documentos ya establecidos, referentes a las cuentas por cobrar por créditos de puerta a puerta entre ellos: tarjetas de cobranza, base de datos.

MÉTODOS TEÓRICOS

Análisis y síntesis

Se analizarán los resultados de las técnicas y métodos aplicados, de esta manera diagnosticar los problemas que se están presentando en Créditos Carmita de la ciudad de Milagro, que se representarán por gráficos y tablas.

Inducción – deducción

Los problemas detectados en los métodos anteriores me permitirá establecer las diferentes causas que inciden en el aumento de cartera vencida en la empresa, facilitándome trabajar con información suficiente para fundamentar todo lo relacionado a la parte científica de este tema.

Tipo de investigación

Esta investigación es exploratoria correlacional.

X.- PRODUCTOS OBTENIDOS

El producto que se espera obtener con esta investigación son las políticas y estrategias de crédito, que facilite la recuperación de cartera vencida de esta manera aumentar recursos financieros de la empresa teniendo un mejor control en la otorgación de créditos.

XI.- NOVEDAD Y APORTES TEÓRICO PRÁCTICO DE LA INVESTIGACIÓN

La novedad científica de la investigación está dada por el aporte de políticas y estrategias para la recuperación de cartera vencida y su contribución para la empresa Créditos Carmita de la ciudad de Milagro.

Esta investigación será significativa en la aportación y contribución para las empresas comerciales al momento de que otorguen un crédito; el mismo que será puesta en práctica debido a que está analizando un modelo de empresa comercial y de esta manera alcanzar los objetivos propuestos.

Este aporte servirá de ayuda relevante a quienes no apliquen políticas y estrategias de crédito y cobranza el mismo que al utilizarlas mejorará significativamente el manejo del departamento de ventas y cobranzas y a su vez recuperar cuentas incobrables que tiene la empresa.

XII.- ESTRUCTURACIÓN DE LA TESIS:

RESUMEN.

ÍNDICE GENERAL.

MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN.- Referidos a contexto donde se realiza la investigación, el problema a resolver, así como los elementos que caracterizan la investigación.

CAPITULO 1- FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.- Se manifiesta el estudio teórico, producto de las diferentes fuentes teóricas consultadas, acerca de políticas y estrategias de crédito y cobranza así como cuentas por cobrar bases teóricas, conceptos relacionados en diferentes investigaciones con el tema y su impacto a nivel internacional y nacional.

CAPÍTULO 2.- EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA.- En este capítulo se expresa el proceso de investigación basándose en el diagnóstico, variables e indicadores, de los instrumentos de las técnicas aplicadas el mismo que será representado por gráficos, tablas plasmados a los resultados de las encuestas y entrevistas que serán analizadas.

CAPÍTULO 3. FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN (VALIDACIÓN) DE LA PROPUESTA.- Este capítulo representa la propuesta del diseño de políticas y estrategias de crédito y cobranzas para la recuperación de cartera vencida en la empresa Créditos Carmita de la Ciudad de Milagro, teniendo como finalidad orientar y explicar los pasos a desarrollarse, el mismo que será expuesto de forma secuencial cada etapa o proceso que realice para la aplicación y validación de esta propuesta con la finalidad de cubrir falencias existentes en la recuperación de cartera.

CONCLUSIONES.

RECOMENDACIONES.

BIBLIOGRAFÍA.

GLOSARIO DE TÉRMINOS.

ANEXOS.

CAPITULO 1

MARCO TEORICO

1.1.-ANTECEDENTES

El crédito es tan antiguo como la civilización, Antes de la era cristiana en la antigua Roma encontramos los primeros signos del desarrollo crediticio, se sabe que sus créditos fluctuaban entre el 3% al 75% y aun cuando parezcan elevados, se debe considerar que por las circunstancias de aquellas épocas el prestamista tenía grandes riesgos. , hay constancia de leyes y decretos que establecían penas corporales para el deudor insolvente o que no cumplía lo pactado con el acreedor, también existían documentos históricos que indican penas variables como la confiscación de los bienes del deudor. [http://es.scribd.com/modulo de cartera.pdf.mht](http://es.scribd.com/modulo_de_cartera.pdf.mht).

El tiempo es el pilar fundamental para las empresas ya que este transcurre y los cambios económicos que se dan son perjudiciales para aquellas que otorgan crédito, el manejo de recuperación de cartera constituye un tema importante para la administración porque se ven mermadas por el incumplimiento e irresponsabilidad de los clientes.

1.2.- MARCO FILOSÓFICO

Ecuador es un país muy comercial, cuenta con empresas, locales, y cadenas que otorgan créditos ya sean comerciales, de consumo de bienes o bancarios, se ha visto afectado por la cartera vencida de clientes él mismo que ha traído consigo el estudio y análisis del porque rediseñar o reestructurar los departamentos de crédito y cobranza; así como también el de diseñar políticas y estrategias de crédito que sirvan de ayuda para la recuperación de cartera.

El estudio de este tema es sumamente amplio por lo cual se tomo en consideración varios trabajos de investigación que guarden relación con las hipótesis e objetivos con el tema a investigar, los mismos que aportaran criterios sólidos que apoyan este trabajo como es el diseño de políticas y estrategias de crédito y cobranza para la recuperación de cartera en la empresa Créditos Carmita de la ciudad de Milagro, detallando a continuación los antecedentes investigativos.

Implementación de un sistema de control para Créditos y cobranza para Disar (Distribuidora de Arroz: Biblioteca de la Facultad de contabilidad y auditoría de la ciudad de Ambato. **Arcos, J. (2006)**

Manual de procedimientos para el control de la cartera de crédito en comercial Moreno e hijos Biblioteca de la Facultad de ciencias administrativas y económicas de la universidad interamericana del Ecuador. **Ayala, M. (2010).**

Modelo de gestión de cobranzas para mejorar la calidad de la cartera en el banco nacional del fomento sucursal Riobamba Maestría en Gestión Bancaria y financiera Universidad Regional Autónoma de los Andes. **Achig, A., Murillo D., (2011).**

Reestructuración del sistema de crédito y cobranzas de la empresa Profeinsa al año 2011 Maestría en Contabilidad y Auditoría Universidad Laica Vicente Rocafuerte de la Ciudad de Guayaquil. **Zúñiga, R., (2012)**

El Crédito es fundamental para la existencia y desarrollo de las empresas ya que permite aumentar los volúmenes de venta, permitiendo que determinados sectores de la población se integren al mercado de consumidores.

1.3.-EL CRÉDITO



Gráfico # 2
Fuente: Ing. Johanna Ramos

El termino crédito proviene del latín creditum, de credere, tener confianza, la confianza es la base del crédito aunque al mismo tiempo implica un riesgo, el crédito sin la confianza es inconcebible, crédito es confianza.

John Stuart Mill define en su libro Economía Política al crédito como “el permiso para usar el capital de otro”.

En sentido amplio el crédito es un derecho presente, a pago futuro. **(MC. Prieto Agustín Crédito y Cobranza. profesor Investigador Acapulco, Gro. 2009).**

La frase su crédito es bueno, significa que la persona puede ser relevada de pagar por que su palabra es buena y su capacidad e pagar es digna de confianza, una persona o empresa tienen acerca de su personalidad y honorabilidad, la reputación de solvencia que le da derecho a que le crean **(Diccionario Universal Ettinger R.P 2000 Pag.27)**

1.3.1.-Ventajas del Crédito

En la actualidad el crédito es de vital importancia para la economía, ya que su utilización adecuada produce los siguientes beneficios:

- Aumento de los volúmenes de venta.
- Da flexibilidad a la oferta y la demanda.
- Elevación del consumo ya que permite a determinados sectores socioeconómicos a adquirir bienes que no podrán pagar de contado.
- Hace más productivo el capital.

- Aumenta el volumen de los negocios.
- Crea más fuentes de empleo, mediante nuevas empresas y ampliación de las ya existentes. (**C.P.C.,L.A.y, M.E Valle Eva Créditos y cobranzas Pag,7 - 8**)

1.3.2.- Desventajas del crédito

La principal desventaja del uso de estos instrumentos radica en el sentido de que cuando aumenta el volumen de créditos, aumenta la oferta monetaria lo que redundará en el alza de precios lo que produce inflación. (C.P.C., L.A. y, M.E Valle Eva Créditos y cobranzas Pag, 8-9)

1.3.3.-Importancia del crédito al interior de la empresa

- Reconoce la realidad del mercado, las instituciones financieras ni siempre están capacitadas para otorgar el crédito que los clientes necesitan, sin embargo alguien debe apoyarlos.
- El crédito reconoce la importancia de dar a los clientes lo que desean o lo que necesitan, requieren de crédito para comprar sus productos.
- El crédito mejora su empresa a través de él, se puede incrementar las ventas, obtener utilidades más altas por unidad, y margen y tener una cartera de clientes más amplia entre otras ventajas.

1.3.4.- Clasificación del crédito

Existen varias clases de crédito pero tomando en cuenta el tipo de negocio esta clasificación es la que más se asimila:

- Crédito al detallista
- Crédito de préstamos individuales
- Crédito comercial
- Crédito comercial bancario
- Crédito industrial
- Crédito de inversiones
- Crédito de mercado abierto
- Crédito agrícola
- Crédito publico
- Crédito de exportación

Lo más relevante para una empresa son las operaciones donde interviene la venta de bienes y servicios que aquellas que se representan por préstamo de dinero por lo cual se hará un énfasis a la del crédito al menudeo y al comercial que tiene relación con el tema planteado.

El crédito al detallista

Es el más antiguo, ha sido importante en cada fase del desarrollo del comercio hasta nuestra economía actual.

A través de la extensión de este tipo de crédito, los comerciantes aumentan el volumen de sus negocios y realizando la cobranza requerida generan utilidades, además es de extrema importancia para el intermediario, vendedores, fabricantes e incluso la banca.

Las principales categorías de préstamos de dinero, para ser restituidos generalmente en abonos son: cuentas abiertas mensuales, y cuentas a plazo.

Crédito individual a plazo

Se desarrollo hace poco, relativamente para satisfacer necesidades pequeñas de préstamos de emergencia. los comerciales y asociaciones de crédito son las fuentes principales del crédito individual.

Crédito comercial

La función del crédito comercial nació en el comercio, es el de facilitar el intercambio de bienes como materia prima para manufactura o de productos para su reventa; el crédito se requiere solo por el tiempo justo

que utilice el comerciante para procesar o revender los artículos, dicho plazo de vencimiento dependerá de las condiciones del mercado para su entrega y reventa, las personas que intervienen son: comerciantes, distribuidores, (intermediarios y mayoristas), maquiladores y fabricantes

Créditos Bancarios.-

Son todos aquellos créditos otorgados por las empresas del sistema financiero a las distintas empresas para invertir ya sea en activos fijos, aumentar la producción, pagar deudas a sus acreedores, aumentar su ventas, aumentar sus líneas de productos, etc. Así como también a personas que necesitan recursos para financiar sus actividades sean estas personas naturales o jurídicas. **(Tesis. [Uson.mx/digital/2510/cap3 pdf](https://www.uson.mx/digital/2510/cap3.pdf))**

1.4.- POLÍTICA DE CRÉDITO:

Toda actividad empresarial se maneja bajo políticas o normas que orientan la diversidad de actividades comerciales que se dan en el mercado desde el punto de vista mercantil; por lo tanto, considerando que el crédito es un proceso ordenado de pasos y procedimientos interconectados al desenvolvimiento económico y financiero necesita de políticas para que dicha actividad se encausen sobre objetivos específicos.

Estas políticas marcarán las pautas para la consecución de estos

objetivos a los cuales se debe llegar en virtud a una administración efectiva del crédito.

Para identificar la propuesta anterior en su verdadera dimensión, los objetivos previamente identificados responden la pregunta ¿Qué queremos alcanzar en términos de objetivos? Es decir, aplicamos políticas de crédito con la finalidad de alcanzar los objetivos preestablecidos de la Gerencia con respecto a la actividad crediticia.

1.4.1.- Objetivos de las políticas de crédito

A fin de que la empresa pueda trabajar más eficientemente como un todo hacia los objetivos establecidos, las políticas adoptadas en los diferentes niveles deben estar en conjunto, en el desarrollo de las políticas de crédito y cobranza, la relación con las políticas de la empresa deberán ser coordinadas.

1.4.2.- Diseño de política de créditos

La política de créditos que es expresada en términos de procedimiento sobre como otorgar créditos y como realizar las cobranzas es un trabajo ordenado que obedece a la siguiente secuencia y que necesariamente debe constar por escrito porque ello favorece a que el personal tenga plena conciencia del trabajo que realiza como especifica dicha secuencia:

- Identificación de los objetivos por alcanzar.

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

1.4.3.- Clasificación de las políticas de crédito

Estas políticas generalmente se clasifican en liberales y conservadoras:

- **Son liberales** cuando las empresas se muestran generosas para otorgar créditos, tanto en el monto máximo para aprobar como en el grado de riesgo para sumir obviamente en este saco podría hablarse de ausencia total o temporal de garantías.

- **Son conservadoras** cuando las empresas se muestran restrictivas para otorgar créditos y para determinar el monto máximo por aprobar, así como para definir lo referente al riesgo que asumirán.

A diferencia de la política liberal, en este caso se exigen garantías sólidas que aseguren la recuperación de las cuentas por cobrar. La empresa otorgante del crédito requerirá una detallada investigación de todos los clientes potenciales antes de tomar la decisión de aprobar o rechazar una política de créditos.

1.4.4.- Razones que determinan la política de créditos

Hay varias razones que motivan a los empresarios que venden al crédito, a orientar su política como liberadora o conservadora.

Algunas de estas razones son:

- La competencia.
- Los márgenes de beneficio
- Volumen de ventas
- Demanda de los clientes
- Nivel de inventarios

1.4.5.- Cualidades de las Políticas de Crédito.-

Para que una política crediticia sea eficaz se necesita que esté adornada de ciertas cualidades, entre ellas están:

- **Claros:** Para evitar interpretaciones erróneas.
- **Uniformes:** Significa que deben aplicarse a todos los clientes. Los criterios para otorgar un crédito no pueden fundarse en aspectos superficiales del solicitante tales como la simpatía, la amistad, las recomendaciones, etc.
- **Flexibles:** Se deben tener en cuenta las características de cada solicitante. Este es uno de los aspectos más importante en el otorgamiento del crédito y que puede dar lugar a las excepciones.
- **Adaptables:** Se debe considerar el entorno del solicitante. Por ejemplo, la idiosincrasia de sus habitantes, las características económicas del territorio, etc.
- **Rutinas Eficientes:** La aplicación de las políticas crediticias deben constituirse en una rutina en el sentido de que deben ser con la flexibilidad y la adaptabilidad adecuadas, pero deben ser una rutina eficaz en el sentido de que deben conducir a que la concesión del crédito se haga sin incurrir en riesgos irrazonables e innecesarios.

Todo esto se logrará aplicando con el debido criterio la flexibilidad y la adaptabilidad antes comentadas.

1.4.6.- Importancia de las políticas de crédito

Las políticas son imprescindibles para el éxito de un plan, dado que:

- Facilitan la delegación de autoridad.
- Motivan al personal a que tomen decisiones propias acorde a la situación tiempo.
- Evitan pérdidas de tiempo a los superiores al minimizar consultas innecesarias.
- Proporcionan uniformidad y estabilidad en las decisiones.
- Indican al personal como deben actuar en sus operaciones.
- Facilitan la inducción al nuevo personal. **(C.P.C.,L.A. y, M.E Valle Eva Créditos y cobranzas Pag,39 - 40)**

1.5.- CRÉDITO A CLIENTES

(En inglés: customer credit) Cantidad que los clientes de una empresa le adeudan en función de los suministros que reciben, es importante para la planificación financiera que la empresa gestione estos créditos con eficacia, porque, por un lado, constituyen un coste financiero si no se cobran intereses, y, por otro, existe el riesgo de impago.

El mismo crédito a clientes figura en la contabilidad del cliente como un crédito de proveedores. (<http://www.economia48.com> La gran enciclopedia de economía).

1.5.1.-Solicitud de crédito:

La solicitud de crédito representa la fuente de información más directa para investigar al posible comprador y le sirve a la empresa como fundamento para la toma de decisión del otorgamiento de crédito, es importante que la solicitud contenga la mayor información necesaria sin intimidar o molestar al cliente, a la vez que inspire seriedad y sinceridad por parte de éste. A su vez debe hacerse notar que todas estas implicaciones deben de ir acompañadas con documentación completa y actualizada que satisfagan de la mejor manera las necesidades de la empresa. **Anexo #1**

1.5.2.- Requisitos del crédito

Los requisitos para otorgar un crédito dependen del tipo de crédito que se desea recibir, pero para este tema investigativo el requisito es para una empresa comercial:

1. Copia de cedula del deudor
2. Copia de cedula del garante
3. Planilla de servicios básicos de deudor y garante

4. Cuenta bancaria

5. Rol de pagos. **Anexo #2**

1.5.3.-Procedimientos del crédito

Es el conjunto de medidas que originadas por los principios que rigen los créditos de una empresa o institución que determina lo que se va a aplicar ante un caso concreto para obtener resultados favorables para la misma. Por ejemplo: periodos de crédito, normas de crédito, procedimientos de cobranzas y bien ofrecido.

1.5.3.1.- Investigación del Cliente:

La verdadera investigación del cliente radica en la comprobación de los datos que ha suministrado.

No es recomendable únicamente confirmar aquellas referencias comerciales, personales y laborales que el cliente aporta; es importante realizar averiguaciones sobre aspectos que el cliente puede ocultar.

1.5.3.2.- Investigación propia:

Se define como investigación propia a aquella función que realiza el encargado del departamento de créditos y cobros de la empresa con

asistencia de un equipo de trabajo, que efectúa la tarea de verificación y corroboración de datos con respecto a la solicitud de crédito.

1.5.4.- Elementos esenciales del crédito y sus consecuencias

Ningún sistema de análisis para la evaluación del nivel de riesgo en el crédito empresarial puede descansar principalmente sobre el análisis de estados financieros. Menos aún en un país en que, según Artículo Web de El Tiempo del 12 de marzo de 2003, la Superintendencia de Sociedades encontró irregularidades en la contabilidad del 99% de las empresas que se acogieron al salvamento económico.

A nivel internacional, detenidos estudios indican que si bien el procesamiento de información financiera aporta considerablemente a la disminución del nivel de riesgo, son 3 los elementos esenciales a considerar en la evaluación del Crédito Empresarial:

1.5.5.- Los elementos básicos del crédito:

- **Futuro:** Doy hoy un bien o servicio para ser recuperado después.
- **Riesgo:** En toda operación de crédito el acreedor asume la contingencia de que el deudor no le pague.
- **Confianza:** La etimología de la palabra crédito así lo demuestra: crédito es el participio pasado del verbo latino cerdee que significa tener confianza, confiar, creer.

De estos tres elementos básicos se desprenden estas consecuencias:

- El arte del correcto otorgamiento del crédito consiste en no correr riesgos innecesarios e irrazonables, esto se logra estudiando adecuadamente al solicitante.
- El ejecutivo de crédito debe conocer hasta donde le sea posible el futuro del solicitante, ya que de él depende en gran parte el pago. ¿Cómo lograrlo? Estudiando detenidamente al solicitante.

1.5.6.- Otorgamiento o Negación del Crédito

Basado en los resultados de la investigación comercial, y del análisis financiero, en las políticas de crédito de la empresa y en su propio criterio, el Gerente de Crédito decidirá si otorga o niega el crédito solicitado, de aquí, se concluye en primer lugar cuán importante es el que en la empresa exista la política de crédito y que sea clara, adecuadas al mercado, adaptable a las circunstancias, y que se revise periódicamente, especialmente cuando como en el caso de nuestro país, las políticas económicas, comerciales, tributarias etc., son muy variables.

1.5.7.- Contrato de apertura de crédito

El contrato de apertura de crédito es aquel en virtud del cual un sujeto llamado acreditante, se obliga a poner a disposición de otro llamado acreditado, una determinada cantidad de dinero, o bien a contraer durante ese tiempo, una obligación a su nombre; y por su parte, el acreditado se

obliga a restituir ese dinero o a pagar la obligación contratada, en el término pactado. **Anexo#3**

1.5.8.- Documentos de crédito

Los reconocidos por la legislación y contenidos en el Código Mercantil están:

1. La letra de cambio

2. El pagaré

1. El cheque posfechado

4. La factura cambiaria

5. La cédula hipotecaria

6. Contrato de préstamo con garantía prendaria

7. Contrato de Compraventa con reserva de dominio

8. El vale.

El documento que se establece como primordial en el crédito comercial de Créditos Carmita es la letra de cambio debido a que es un documento pagadero a la vista y no admite renovación.

1.5.8.1.- Letra de cambio

De la letra de cambio.- Sección I De la creación y forma de la letra de cambio. La letra de cambio contendrá:

- 1) La denominación de letra de cambio inserta en el texto mismo del documento y expresada en el idioma empleado para la redacción del mismo. Las letras de cambio que no llevaren la referida denominación, serán, sin embargo, válidas, si contuvieren la indicación expresa de ser a la orden;
- 2) La orden incondicional de pagar una cantidad determinada;
- 3) El nombre de la persona que debe pagar (librado o girado);
- 4) La indicación del vencimiento;
- 5) La del lugar donde debe efectuarse el pago;
- 6) El nombre de la persona a quien o a cuya orden debe efectuarse el pago;
- 7) La indicación de la fecha y del lugar en que se gira la letra; y,
- 8) La firma de la persona que la emita (librador o girador). Anexo# 4**

1.6.-COBRANZA



Gráfico # 3
Fuente: Ing. Johanna Ramos

“La cobranza es la recuperación de fondos y valores a la prestación de bienes o efectos que los representen para su pago de cualquier obligación, factura, o documento válido para su ejecución en el lugar en que son pagaderos **DAVALOS, Nelson; Enciclopedia Básica de Administración, Contabilidad y Auditoría, Edit. Ecuador, Quito, 2002, Pág. 262.**

El cuerpo de créditos por medio de las cobranzas es una función vital para las finanzas de una empresa; tal es así que hasta no hace mucho tiempo se descuidaba un poco el primer aspecto para centralizar el interés en este último objetivo.

Cuando se permite que el cliente dilate sus pagos en forma constante resulta difícil lograr que se ajuste nuevamente a las condiciones pactadas.

Las cuentas se atrasan por varios motivos que sucintamente son:

- Mala interpretación de las condiciones de ventas.
- Mala administración del negocio del deudor.
- Excepciones temporales por anormalidad en la posición financiera de un cliente que habitualmente cancela en término.
- Cuando se alargan los plazos para aprovechar en el giro el capital del proveedor.
- Sobre extensión en las posibilidades operativas de quienes compran a crédito.
- Insolvencia del cliente, etc.

A fin de evitar estos problemas hay que otorgar créditos en forma correcta, acorde a las reales posibilidades de los solicitantes y procediendo a un seguimiento intensivo de la evolución de sus cuentas.

“También se interpreta como Cobranza a la documentación de un crédito que ya existe. Se trata de un crédito en cuenta corriente que es cancelado por el deudor mediante un pagaré. Si bien aquí el cobro no es definitivo, pues se sigue teniendo un crédito y aún no se ha percibido el dinero, las características de la gestión emprendida son de similar importancia las que se requieren para lograr el cobro en dinero. **JHONSON, Richard y otros; Sistemas Administrativos, Editorial Jhon Eiley e Hijos Inc.New, 2004, Pág.92-96.**

1.6.1.- Diferentes formas de cobranzas

La Cobranza puede asumir diversas formas en función del tipo de empresa que se trate, de las características de los deudores, de la radicación de los montos a cobrar, del volumen de operaciones, etc.

En este caso se considera relevante tres tipos de cobranzas

- **Cobranza por cobradores:** en este caso, personal de la empresa sale a efectuar la Cobranza directamente en el domicilio del deudor. Allí se percibe el dinero, los cheques o los pagarés que firma el deudor.

De este tipo de Cobranza se desprenden otras variantes:

- **Cobranza por repartidores:** en algunos casos, dada la característica del producto que se comercializa, la Cobranza es realizada por el mismo repartidor que efectúa la entrega de la mercadería vendida. Suele ser usada por empresas que se dedican a la venta de productos alimenticios.
- **Cobranza por agencia:** en este caso el deudor también es visitado en su domicilio. La diferencia radica en que la Cobranza es realizada por alguna empresa dedicada especialmente a prestar ese servicio y que fue contratada con ese fin.
- **Cobranza en Caja:** en este caso es el cliente quien se traslada hasta la empresa para realizar el pago de su deuda. Esta forma suele emplearse en los comercios minoristas que venden sus

mercaderías a crédito, generalmente cancelables al cabo de un número determinado de cuotas.

- **Cobranza por depósito bancario:** en algunos casos, el deudor efectúa su pago depositando el importe adeudado en la cuenta corriente bancaria del acreedor generalmente en estos casos se usa un modelo de boleta de depósito especial que tiene una copia más que la habitual, esa copia además queda en poder del banco, quien la hace llegar a su cliente para hacerle saber a éste de la Cobranza que se ha realizado.

1.6.2.- Políticas de Cobranzas

Son los procedimientos adoptados para la recuperación de las cuentas pendientes cuando estas vencen, la eficacia de estas políticas son evaluadas parcialmente tomando en cuenta el nivel de gasto por cuentas incobrables este nivel está ligado tanto a las políticas de cobranza como a la concesión de crédito, estas políticas incluyen cartas, llamadas telefónicas, visitas personales y de acción legal.

La empresa debe ser flexible con la gestión de cobrar si los pagos no se reciben en la fecha de su vencimiento, debe esperar un período razonable antes de iniciar los procedimientos de cobro. **CUPELLI, Rodolfo; “Créditos y Cobranzas”, Editorial Mucci, Argentina, 1980, Pág. 77**

1.6.3.-Estrategias de Cobranza

Son reglas, normas que deben establecerse con el objetivo de guiar la cobranza mediante la correcta aplicación de los procedimientos y técnicas, este comentario implica el establecer un sistema planificado de cobranzas y recuperación de cartera vencida en la que se tome en cuenta el manejo rutinario de dichas cuentas en gestión y el manejo especial, es decir un sistema flexible y adaptable de cobranzas

Una buena estrategia debe:

- Ser capaz de alcanzar el objetivo deseado.
- Realizar una buena conexión entre el entorno y los recursos de una organización y competencia; debe ser factible y apropiada.
- Ser capaz de proporcionar a la organización una ventaja competitiva; debería ser única y sostenible en el tiempo.
- Dinámica, flexible y capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes.
- Suficiente por sí misma.

Es importante establecer conceptos que tienen relación con la aplicación de estrategias y logro de objetivos como se especifica a continuación:

1.6.4.-Gestión de Cobro Exitosa

La gestión de cobro requiere de técnicas profesionales. En el cual existen dos tipos de cobradores:

- El cobrador promedio que conoce de dichas gestiones y,
- El cobrador profesional que es el que ha perfeccionado y usa muchas técnicas de alta efectividad cuya diferencia resulta en diferencias de resultados.

Para la gestión de cobro se debe incorporar los siguientes elementos:

- Establecer una buena comunicación y desarrollo del nivel de interés del deudor.
- Escuchar con empatía.
- Usar técnicas y estrategias de ventas.
- Negociar objeciones, y;
- Hacer seguimiento.

1.6.5.- Reducción de los Índices de Morosidad

“La morosidad de las empresas depende principalmente del sector en el que se desarrolle su actividad, existiendo otros factores externos, entre los que cabe destacar aquellos que están más directamente vinculados a la evolución del ciclo económico, los analistas de crédito y caución han estudiado la situación económica mundial y han resumido los índices de morosidad de los diferentes países analizados, en este sentido, se espera que el comportamiento de la morosidad para el 2011 sea flexible a la baja, en línea con un entorno moderado de crecimiento, una vez superado el entorno de crisis económica mundial que planeaba sobre las economías desarrolladas.

A pesar de las expectativas que se derivan, debemos mantenernos en alerta ante la evolución de determinados sectores con alto componente de riesgo de impago, se deberá continuar estimulando la economía, con las medidas de corrección necesarias, para no poner en peligro la recuperación con una prematura retirada de las mismas.

Los expertos de Crédito y caución subrayan que a pesar de esta tendencia a una reducción moderada de los índices de impagados, hay que mantenerse alerta y estar protegido frente al riesgo de impago.

La morosidad causa una de cada cuatro quiebras empresariales por lo que se hace conveniente dotarse del Seguro de Crédito, el cual permite combatir el retraso en los pagos y reaccionar ante las declaraciones de impago de las empresas”. **IBID 17**

1.6.6.- Provisión sobre la cartera de crédito

➤ Específicas

Las provisiones se constituirán del resultado de la clasificación de la cartera de créditos, de acuerdo a los criterios señalados para cada tipo de crédito, el cálculo del monto de provisiones, se debe efectuar en base al monto total del crédito adeudado, incluyendo capital e intereses.

En caso, que se reclasificara el crédito en una categoría de riesgo inferior, la institución financiera podrá revertir el exceso de la provisión constituida, empleándose tales recursos prioritariamente en la constitución de otras provisiones específicas. De no ser así a dicho monto se le dará el tratamiento contable de otros ingresos.

➤ Genéricas

Siempre que esté debidamente constituidas las provisiones específicas y la entidad estimará que hechos circunstanciales o coyunturales pudieran originar un desmedro de la calidad de su cartera crediticia podrá constituir provisiones genéricas debidamente sustentadas.

Las cuentas contables aplicables son las siguientes:

1. Créditos comerciales

2. Créditos a microempresas
3. Créditos de consumo
4. Créditos Hipotecarios

1.6.7.-Cartera vencida en mora.

“Es el retraso culpable en el incumplimiento de la obligación que debido a su naturaleza o por virtud del acreedor debe ser ya satisfecha siempre que la tardanza no se obstáculo para que aquella pueda incumplirse después del vencimiento con interés y utilidad para aquel”. **Zapico, R. (1967, p. 403).**

1.6.8.- Castigos de créditos incobrables

El directorio puede proceder al castigo de un crédito clasificado como “Crédito Pérdida” después de haber agotado todas las posibilidades de su cobro y adicionalmente cuando exista evidencias reales y comprobables de su irrecuperabilidad o en otros casos, cuando el monto del crédito no justifique iniciar acción judicial y haya transcurrido más de doce meses de vencido dicho crédito, sin haberse producido ninguna amortización de su principal e intereses. Dicho plazo será de seis (6) meses, en los casos de créditos de consumo.

“La institución deberá fijar dentro de sus políticas de control interno, los procedimientos y medidas necesarios para llevar a cabo el castigo de sus

cuentas incobrables, quedando evidencias en las actas respectivas de Directorio u Órgano equivalente, los lineamientos de la misma; registrando contablemente tales créditos en la cuenta “Cuentas Incobrables Castigadas” **WESTON FRED, Brigham; Manual de Administración Financiera, Edit. Interamericana, España, 1999, Pág. 98.**

1.7.-FILOSOFÍAS DE UNA EMPRESA

Analiza los principios fundamentales que subyacen en las estructuras de formación y de actividad de las organizaciones empresariales, para dar respuesta práctica a los conflictos surgidos en la naturaleza y el propósito del hecho empresarial, la empresa es una realidad económica que constituye uno de los pilares fundamentales del sistema económico en la actualidad, la empresa, tiene además una importante dimensión social, pues crea empleo y genera riqueza.

1.7.1.- Análisis FODA

Este método, denominado por así por las primeras letras de los elementos a analizar: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, consiste en analizar la organización mirándola desde afuera, como si fuéramos observadores externos. Según siguientes autores definen al FODA de la siguiente manera:

Oportunidades” Se refiere a las tendencias económicas, sociales, tecnológicas y competitivas, así como a hechos que podrían de forma

significativa beneficiar a una organización en el futuro. Las empresas deben formular estrategias para aprovechar las oportunidades”. **Velásquez, L. (2007, p.46).**

Amenazas.- Consiste en tendencia económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas así como hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de una organización, las organizaciones exitosas crean estrategias que sirven para contrarrestar el impacto de las amenazas externas. **Velásquez, L. (2007, p.46).**

Fortalezas. .- Describe los recursos y destrezas que adquirido la empresa en su entorno. **Sánchez, M (2011).**

Debilidades.- Describe los factores en los cuales la empresa posee una posición desfavorable con respecto a la competencia. **Sánchez, M (2011).**

1.7.2.- Estructura Organizacional.

Se aplicara a la propuesta una nueva estructura organizacional basándonos en estos conceptos que servirán de ayuda en la creación de las políticas de crédito y cobranza ya que me permitirá determinar funciones específicas acorde a la estructura que se planteara.

Es aquella que especifica el trabajo y la forma de desempeñar considerando las estrategias que influyen en los administradores y en las

decisiones que se derivan de su trabajo, sustenta la implementación de estrategias y procesos que se emplean para desarrollar las tareas de la organización. **Hoskisson, (2008, p.337).**

1.8.- RECURSOS FINANCIEROS

En este punto determinaremos varios conceptos referentes al tema y más que nada de importancia primordial para el conocimiento del lector.

Capital.-

En contabilidad, la cuenta de capital recoge la obligación que la empresa mantiene con sus dueños, socios o accionistas, por las aportaciones que estos han realizado o se han comprometido a realizar a la misma. **(Diccionario contable 2010)**

Cuentas por cobrar.-

Norma Internacional de Información Financiera establece que: las cuentas por cobrar representan los saldos pendientes de cobro a clientes independientes, cuyos saldos están de acuerdo con las prácticas comerciales y las condiciones normales dentro de los negocios y se esperan recuperar en el corto plazo, las cuentas por cobrar o documentos por cobrar registra los aumentos y las disminuciones derivados de la venta de conceptos distintos a mercancías o prestación de servicios,

única y exclusivamente a crédito documentado (títulos de crédito, letras de cambio y pagarés) a favor de la empresa.

Provisiones.-

La provisión para cuentas incobrables se crea y se incrementa mediante créditos esta cuenta con cargo a los resultados del periodo y se disminuye por los castigos de las cuentas consideradas irrecuperables, todo este proceso de crear y actualizar las provisiones siempre han respondido a las disposiciones contenidas en la Ley de Régimen Tributario Interno de aplicar el 1% sobre los saldos de las cuentas por cobrar que corresponden a ventas a crédito del ejercicio en curso pendiente de recuperación, saldo acumulado que no puede superar el 10% de la cartera vencida.

Las NIIF disponen que para dar transparencia a la gestión de las empresas deben estudiarse la cartera para establecer el valor real de las cuentas por cobrar que se van a recuperar y la diferencia cargar al gasto, es decir, castigar la cartera.

1.8.1.- Indicadores financieros.-

Índice en cifras o porcentaje de comparaciones entre sectores, grupos, cuentas, subcuentas, cuyo objetivo es medir la situación financiera y/o de resultados a una fecha o periodos determinados. A los índices también se los llama indicadores, razones, ratios, o simplemente relaciones financieras.

Liquidez.-

Es la facilidad o dificultad para convertir mi inversión en dinero. Cada activo tiene un grado de liquidez diferente e incluso entre mismos activos

Riesgos Financieros.-

Contingencia de los créditos, determinados por: la eficiencia operacional, estructura de los ingresos, costos y gastos, suficiencia de las utilidades, cobertura de las necesidades de fondos a través de las ventas al contado.

Refinanciación.-

Es la sustitución de un crédito o préstamo por uno nuevo cuando el primero vence, la refinanciación se puede hacer para aprovechar condiciones mejores del mercado. **(Enciclopedia básica de contabilidad, administración y auditoría 2002 editorial Ecuador, quito)**

1.9.- CLIENTE

Cada servicio posee un conjunto de características intrínsecas que hace que el cliente lo demande o solicite, los requerimientos del cliente constituyen el conjunto de necesidades y expectativas en relación a dicho servicio, estos requerimientos pueden ser generales o específicos, lo

importante es que tanto el cliente como la empresa, encargada de satisfacerlos, lleguen a un acuerdo sobre cuáles son sus requerimientos y en particular qué significa cada uno de ellos.

El lograr satisfacer las necesidades de los clientes es la llave maestra para proporcionar un servicio de calidad, una vez definidos los requerimientos, éstos se vuelven un estándar a desempeñar por la empresa, es por ello que la detección de necesidades y expectativas de nuestro cliente, se vuelven claves en el negocio.

1.9.1.- Tipos de clientes

Para obtener un buen resultado cuando el cliente está delante nuestro, podemos tratar de identificarlo, recurrir a nuestra experiencia para interpretar determinadas características nos permitirá desarrollar una mejor atención, si bien no podemos recurrir a un manual que nos enseñe la forma de atender a un determinado tipo de cliente ya que no hay dos clientes iguales, lo que podemos establecer son algunas características comunes en algunos de ellos rasgos de personalidad que nos pueden indicar como llevar a cabo un mejor contacto.

- Cliente polémico

- Cliente grosero

- Cliente hablador

- Cliente desconfiado

- Cliente impulsivo

- Cliente sabelotodo **Anexo #5**

1.10.- BASE LEGAL:

1.10.1.- CÓDIGO DE COMERCIO

Existen varias implicaciones legales relacionadas con el otorgamiento del crédito y sistema de cobros dentro del ámbito comercial y mercantil. También existe documentación que soporta las implicaciones legales que resguardan a todo individuo de cualquier tipo de contratiempo y hacen efectivo cualquier cobro posterior.

El código de comercio Ecuatoriano define el documento de crédito de la siguiente manera:

“Son títulos de crédito los documentos que incorporan un derecho literal y autónomo, cuyo ejercicio o transferencia es imposible independientemente del documento.”

Todo empresario debe recordar que el documento crediticio ampara la existencia de la deuda y por ello es indispensable que se tenga conocimiento de la legislación que pertenece cada documento, ya que esto permite poder determinar qué documento o tipo de documentos son los más adecuados para el tipo de venta que se realiza.

1.10.2.-LIBRO PRIMERO

TÍTULO PRIMERO DE LOS COMERCIANTES

Art.1.- Los actos comerciales sólo se regirán por lo dispuesto en este Código y las demás leyes mercantiles aplicables.

Art.2.- A falta de disposiciones de este ordenamiento y las demás leyes mercantiles, serán aplicables a los actos de comercio las de los derechos comunes contenidos en el Código Civil aplicable en materia federal.

Art.3.- Son actos de comercio, ya de parte de todos los contratantes, ya de parte de alguno de ellos solamente especificados en el numeral 2, 3, 4, y 8.

2.- La compra y la venta de un establecimiento de comercio, y de las acciones de una Sociedad mercantil;

3.- La comisión o mandato comercial;

4.- Las empresas de almacenes, tiendas, bazares, fondas, cafés y otros establecimientos semejantes;

8.- Todo lo concerniente a letras de cambio o pagarés a la orden, aun entre no comerciantes; las remesas de dinero de una plaza a otra, hechas en virtud de un contrato de cambio, y todo lo

concerniente a libranzas entre comerciantes solamente, o por actos de comercio de parte del que suscribe la libranza.

Art.4.- Las personas que accidentalmente, con o sin establecimiento fijo, hagan alguna operación de comercio, aunque no son en derecho comerciantes, quedan, sin embargo, sujetas por ella a las leyes mercantiles. Por tanto, los labradores y fabricantes, y en general todos los que tienen planteados almacén o tienda en alguna población para el expendio de los frutos de su finca, o de los productos ya elaborados de su industria, o trabajo, sin hacerles alteración al expenderlos, serán considerados comerciantes en cuanto concierne a sus almacenes o tiendas.

Art.18 Y 19.- Establece sobre las inscripciones en el en el Registro Público de Comercio se inscriben los actos mercantiles, así como aquellos que se relacionan con los comerciantes y que conforme a la legislación lo requieran la misma que será potestativa para los individuos que se dediquen al comercio y obligatoria para todas las sociedades mercantiles por lo que se refiere a su constitución, transformación, fusión, escisión, disolución y liquidación y para los buques.

1.10.2.1.- Parágrafo 3o. De la contabilidad mercantil

Artículo 37.- Todo comerciante está obligado a llevar contabilidad en los términos que establece la Ley de Régimen Tributario Interno

Art.375.- Si se ha pactado la entrega de las mercancías en cantidad y plazos determinados, el comprador no estará obligado a recibirlas fuera de ellos; pero si aceptare entregas parciales, quedará consumada la venta en lo que a éstas se refiere.

Art.380.- El comprador deberá pagar el precio de las mercancías que se le hayan vendido en los términos y plazos convenidos. A falta de convenio lo deberá pagar de contado. La demora en el pago del precio lo constituirá en la obligación de pagar réditos al tipo legal sobre la cantidad que adeude.

Art.382. Los gastos de entrega en las ventas mercantiles, serán:

- I. A cargo del vendedor, todos los que se ocasionen hasta poner las mercancías pesadas o medidas a disposición del comprador;
- II. Los de su recibo y extracción fuera del lugar de la entrega, serán por cuenta del comprador que dentro de los cinco días de recibir las mercancías no reclamare al vendedor, por escrito, las faltas de calidad o cantidad en ellas; o que dentro de treinta días contados desde que las recibió, no le reclamase por causa de vicios internos de las mismas, perderá toda acción y derecho a repetir por tales causas contra el vendedor

1.10.3.- LIBRO SEGUNDO DEL COMERCIO EN GENERAL

1.10.3.1.- Título sexto de la compraventa y permuta mercantil, de la cesión de créditos comerciales y de la consignación mercantil.

1.10.3.1.1.- CAPÍTULO III DE LAS CESIONES DE CRÉDITOS NO ENDOSABLES

Art.392.- La consignación mercantil es el contrato por virtud del cual, una persona denominada consignante transmite la disponibilidad y no la propiedad de uno o varios bienes muebles, a otra persona denominada consignatario, para que le pague un precio por ellos en caso de venderlos en el término establecido, o se los restituya en caso de no hacerlo. (DR)IJ

Art.393.- El contrato consignatario se regirá por lo siguiente:

- I. El consignatario tendrá la obligación de pagar el precio pactado con el consignante o de devolver el bien, salvo lo dispuesto por el tercer párrafo, de la fracción VI, de este artículo.
- II. El consignante transmitirá la posesión de los bienes al consignatario, y en su momento, la propiedad de los mismos al adquirente; en caso contrario, estará obligado a responder por los daños y perjuicios causados, así como por el saneamiento en caso de evicción de los bienes dados en consignación o por los vicios ocultos respectivos.

- III. Las partes contratantes podrán pactar una retribución para el consignatario que consistirá en una suma determinada de dinero, en un porcentaje sobre el precio de venta o en algún otro beneficio, pudiéndose facultar al consignatario para que retenga el porcentaje establecido en el contrato.
- IV. Una vez verificada la venta del bien dado en consignación, el consignatario tendrá dos días hábiles para entregar la ganancia pactada al consignante, salvo pacto en contrario.
- V. En el caso de que los bienes consignados no hayan sido vendidos, el consignante no podrá disponer de ellos en tanto no se verifique el término establecido en el contrato para la venta de los mismos.
- VI. El consignatario deberá realizar todos los actos tendientes a la conservación tanto de los bienes consignados como de los derechos relacionados con los mismos.
- VII. El consignatario podrá disponer válidamente del bien sólo con el fin previsto en el contrato. Los efectos consignados no podrán ser embargados por los acreedores del consignatario.

Art.394.- Son causas de terminación del contrato consignatario:

- I. La ejecución total de las obligaciones derivadas del contrato;
- II. El vencimiento del plazo pactado;
- III. La Muerte de alguno de los contratantes;

IV. El mutuo consentimiento; y,

V. Incumplimiento de las obligaciones de alguna de las partes.

1.11.- REGLAMENTO DE LA LEY DE REGIMEN TRIBUTARIO INTERNO (RLRTI).

1.11.1.- De los comprobantes de ventas, retención y documentos complementarios

Art. 1.- Comprobantes de venta.- Son comprobantes de venta los siguientes documentos que acreditan la transferencia de bienes o la prestación de servicios o la realización de otras transacciones gravadas con tributos:

a) Facturas;

b) Notas de venta - RISE;

c) Liquidaciones de compra de bienes y prestación de servicios;

d) Tiquetes emitidos por máquinas registradoras;

e) Boletos o entradas a espectáculos públicos; y,

f) Otros documentos autorizados en el presente reglamento. **Anexo #6**

1.12.- CIRCULAR N° 111 REGLAMENTO PARA EL CONTROL DE LAS VENTAS A CRÉDITO

“Se ha establecido el Reglamento para el control de las ventas de crédito y de la emisión de tarjetas de circulación restringida, por parte de las compañías sujetas a la supervisión de Superintendencia de Compañías; Informe **No 085-2022**El beneficio establecido por la **ley No 27400**”.
Registro Oficial N° 639, de fecha 13 de febrero de 2012

1.13.- NIC 39.- PROVISIÓN POR CUENTAS INCOBRABLES:

Cuando existe evidencia de deterioro de las cuentas por cobrar, el importe de esta cuenta se reducirá mediante una provisión, para efectos de su presentación en estados financieros. Se registrará la provisión por la diferencia entre el valor en libros de las cuentas por cobrar menos el importe recuperable de las mismas. NIC 39, p.55 NIC 9 PAG.4

Debe reconocerse una provisión cuando se den las siguientes condiciones:

- (a) La entidad tiene una obligación presente (ya sea legal o implícita) como resultado de un suceso pasado;
- (b) es probable que la entidad tenga que desprenderse de recursos que incorporen beneficios económicos para cancelar tal obligación;

(c) puede hacerse una estimación fiable del importe de la obligación.

De no cumplirse las tres condiciones indicadas, la entidad no debe reconocer la provisión.

CAPITULO 2

EVALUACIÓN DIAGNOSTICA

Para la realización de la investigación, la población tomada esta limitada por el perímetro a estudiar, se ha conformado por clientes de la empresa Créditos Carmita de la Ciudad de Milagro; de manera que proporciona información necesaria referente que nos permitirá el análisis cualitativo y cuantitativo de datos recopilados que serán analizados y tabulados en gráficos estadísticos.

Población.

La población de la empresa para la investigación a analizar es de 200 elementos según datos actualizados al 2012, documentación establecida en la empresa.

Muestra

Para determinar la muestra de la población establecida anteriormente hemos aplicado la siguiente formula estadística de la muestra, que nos permite tener un margen de error del 0,5%, la misma que aplicándola a nuestra población se obtiene una muestra que va a ser dirigida a saber.

Formula:

$$n = \frac{PQ \cdot N}{(N - 1) \left(\frac{E}{K}\right)^2 + PQ}$$

PQ= Varianza media de la población (0,25)

N= Población

K= coeficiente de la correlación del error elevado al (2)

E= error del 1% al 10%

Aplicando la formula tenemos:

$$n = \frac{0.25(200)}{(200 - 1) \left(\frac{0.05}{2}\right)^2 + 0.25}$$

$$n = \frac{50}{(199)(0.025)^2 + 0.25}$$

$$n = \frac{50}{0.124375 + 0.25}$$

$$n = 133.56 = 134 \text{ clientes}$$

La muestra seleccionada representa un 67 %de la población.

2.1.- METODOS DE INVESTIGACIÓN

Para el diagnóstico inicial se aplicaron las siguientes muestras como es el objetivo de la observación facilitándome la percepción directa, comportamiento de clientes, vendedores y de esta manera obtener una conclusión e identificar la incidencia del problema, me permitirá una observación del proceso de crédito y cobranzas desde el momento que se otorga el crédito hasta la recuperación del mismo, a su vez determinar y detectar cada una de las debilidades y problemas existentes como es establecer la falta de políticas y estrategias de crédito y cobranza en la empresa.

Resultados

1. Al analizar al vendedor determinamos que la relación que tiene con el cliente es de demasiada confianza, en ciertos casos de abuso por bromas fuertes, en el cual pierde mucho tiempo.
2. El vendedor no siempre le explica al cliente lo que cubre la garantía ni le brinda las especificaciones claras y precisas del artículo con la finalidad de vender y ganar su comisión.
3. El vendedor a fin de colocar el producto al nuevo cliente permite que este sea el que le ponga la cuota de entrada y pagos y no respeta lo establecido por el propietario del negocio.

4. El recaudador tiene buena relación con los clientes, siendo este incluso el que explica las condiciones del artículo, la calidad, garantía y respectiva comprobación del estado del bien a más, de explicar los montos, cuotas de pago y condiciones por interés o retiro del artículo en caso de retraso.

5. El recaudador hace las veces de vendedor, ya que al terminar de cancelar el cliente le ofrece un nuevo artículo con la finalidad de mantenerlo. **Anexo #7**

Entrevista

Se realizó entrevista a propietaria de Créditos Carmita la misma que se hizo por segmentos:

Las preguntas 1, 2, 3, corresponden a análisis de como son los créditos, pasos, procedimiento y existencia de documentación que sirva de guía para la otorgación del crédito o la recuperación de cartera.

Las preguntas 4, 5, pertenecen ya a la propuesta basándose en las falencias que tiene la empresa. **Anexo # 8**

Análisis Documental

En este proceso se analizaron los siguientes documentos:

Tarjetas de cobranzas en la cual se refleja la deuda que tiene el cliente con la empresa y el tiempo en que adquirió el crédito **Anexo# 9**

Al analizar las tarjetas de cobranza se estableció lo siguiente:

1. Que el 30 % de los clientes se han atrasado de los pagos significativamente reflejando el aumento de cartera vencida convirtiéndose en una posible pérdida del efectivo.
2. Que existe una reducción de las tarjetas de cobro debido a la disminución de las ventas.
3. Al hacer una comparación con la base de datos se determinó que no concuerda la totalidad de los clientes con los establecidos con las tarjetas, es decir existe clientes que ya están dados de baja en las tarjetas y que todavía constan en la base de datos como clientes deudores.

Base de datos de los clientes:

Se especifica la dirección números de teléfono, monto del crédito, tiempo de relación con la empresa y capacidad de pago, especificando el tipo de cliente y la deuda que tiene. **Anexo # 10**

Con el análisis realizado se estableció lo siguiente.

1. Al observar la base de datos se determinó que no se ha dado de baja a todos los clientes que ya han cancelado y a los clientes que llevan un tiempo mayor a un año sin cancelar ya sean estos valores mínimos como significativos.
2. Existen clientes constantes como clientes que solo han adquirido artículos una sola vez, los mismos que no constan en las tarjetas de cobranza pero siguen figurando en la base de datos.
3. También se estableció que ciertas direcciones de los clientes están incorrectas así como los nombres incompletos.

Estos resultados me ha permitido analizar el problema que tiene la empresa Créditos Carmita, permitiéndome establecer las causas que inciden en el porqué de la falta de políticas de crédito y cobranzas perjudicando de esta manera la recuperación del efectivo de la empresa, en base a este diagnostico trabajaremos con información suficiente para fundamentar todo lo relacionado a la parte científica de este tema.

2.2.- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

2.2.1.- Entrevista a propietaria Créditos Carmita

1.- ¿Que tipos de crédito ofrece?

Se ofrece crédito puerta a puerta en varias plazas de mercado, créditos en tienda a clientes individuales y a pequeños comerciantes así como también plan acumulativo los mismos que son a corto, y mediano plazo; siendo el de mayor plazo por un periodo de 120 días.

2.- ¿Cual es el tipo de procedimiento que utiliza para la verificación de documentos entregados por el cliente que solicita crédito?

Primero se recepta la documentación solicitada, posterior a eso se va a verificar el lugar de domicilio se verifica la casa del garante si fuera el caso y se llama a una de las dos referencias que otorga el solicitante, pero a veces cuando es conocido se deja a un lado todos estos trámites, es decir no se lleva un control adecuado.

3.- ¿Existe algún manual dentro de la empresa que norme la concesión de crédito?

No existe ningún manual por escrito, las órdenes sobre el proceso del crédito las otorgo yo como propietaria y determino si se da o no el crédito, el tiempo, cuota de entrada, pagos semanales, obsequios y descuentos en caso de pronto pago del cliente.

4.- ¿Cree usted que al crear políticas y estrategia de crédito y cobranza podría controlar la morosidad de la cartera?

Claro que si sería de gran utilidad, como propietaria estas políticas y estrategias me permitirían llevar un mejor control, también los trabajadores tendrán una guía plasmada para ser aplicada en el proceso de las ventas y los cobros.

5.- ¿Cuales de estos aspectos considera usted deben ser empleados en el diseño de políticas y estrategias de crédito y cobranza?

- Políticas para evitar la morosidad
- Estrategias de venta para captar mercado
- Control sobre créditos otorgado.

Considero que debería ser empleada como punto principal las políticas para evitar morosidad y control sobre los créditos otorgados

2.2.1.1.- Análisis e interpretación de la entrevista a propietaria créditos Carmita

La entrevista realizada a la propietaria de Créditos Carmita Sra. Carmen Holguin Navas según lo estipulado por ella y analizado se establece lo siguiente:

1. Otorga dos tipos de créditos los mismos que son a corto, y mediano plazo llegando este hasta los 120 días.
2. También especificó que no existe ningún manual por escrito que establezca los procesos de la empresa, los métodos que aplica y la revisión de los documentos para el crédito no es completa, es decir no tienen un buen control en cuanto al otorgamiento del crédito.
3. Está de acuerdo con la creación de políticas y estrategias de crédito y cobranza para que sean aplicadas a la empresa y de esta manera poner en práctica dichas políticas para el mejoramiento de la cartera y control del crédito, evitando así el incremento la cartera vencida.

2.2.2.- Entrevista en sesión de grupo a vendedor y recaudador de Créditos Carmita

1.- ¿Como considera usted el entorno interno y externo de la empresa?

Considero que el entorno interno de la empresa se desenvuelve de manera correcta ya que nosotros como empleados tenemos excelentes relaciones laborales mientras que en el entorno externo si hay unos pequeños inconvenientes principalmente con los clientes y vendedores

2.- ¿Cree usted que al diseñar políticas y estrategias de crédito y cobranza se tomaran mejores decisiones en la empresa, lo cual permitirá enfocarse en la recuperación de cartera?

Claro que si, sería de gran ayuda el cual nos permitirá otorgar créditos adecuados y llegar al cliente de la mejor manera.

3.- ¿Según su criterio debe existir por escrito un documento donde normen las políticas y estrategias de crédito y cobranza de la empresa?

Si debería existir un documento que norme los procedimientos de los empleados, esto nos ayudaría a determinar responsabilidades, saber hasta qué punto llegar al momento de otorgar el crédito y que pasos se plantearan por el retiro de mercadería si fuere el caso y el interés a cobrar por los retrasos en los pagos y de esta manera controlar todo lo relacionado con la empresa.

4.- ¿Cada qué tiempo la empresa desarrolla un control de los pagos retrasados de los clientes?

No existe un tiempo específico del control de los pagos, el monto de la deuda y tipo de cliente todo depende del tiempo que tenga la propietaria para hacer la revisión respectiva, por lo cual uno como recaudador tiene que estar atrás del cliente notificando a la propietaria de los retrasos y del porque se recauda poco en las cobranzas.

5.- ¿La recuperación de cartera mejorara con la aplicación de políticas y estrategias de cobranza?

Considero que si ya que nos basaremos en lo plasmado en el documento, aplicaríamos las estrategias para conservar al cliente, mantenerlo y hacer de este un cliente potencial.

2.2.2.1.- Análisis de los datos e interpretación de entrevista a Recaudador y Vendedor de Créditos Carmita

La entrevista realizada en sesión de grupo a los dos vendedores y al recaudador de la empresa créditos Carmita especificaron lo siguiente:

1. Existe buena comunicación entre empleados por lo cual el entorno interno de la empresa se desenvuelve bien, mientras que en el exterior existen inconvenientes con los clientes y vendedores.
2. Sería de gran ayuda la creación de políticas y estrategias de crédito, a su vez que serán plasmadas y dadas a conocer a todo el personal de la empresas, ya que les permitiría tener conocimiento acerca de lo que se debe y no se debe hacer referente a los créditos que otorga y a los plazos de cobro, como son los intereses y cuotas.
3. El recaudador manifiesta que no existe un control adecuado de los retrasos de los clientes, es decir una fecha específica para dichos controles, esto aumenta la cartera vencida perjudicando a la empresa, por lo cual se considera necesario el diseño de políticas y estrategias de crédito y cobranzas.

2.2.3.- ENCUESTA

1.- ¿Le gustaría que la persona encargada de la cobranza le recordara antes de la fecha de cobro el atraso que tiene con la empresa?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	74	55%
NO	60	45%
TOTAL	134	100%

Cuadro #1
Fuente: Ind. Johanna Tamos



Gráfico #4
Fuente: Ing. Johanna Ramos

Análisis.- El 55% de los clientes especificaron que si les gustaría que le recordaran las fechas de pago con los atrasos respectivos mientras que el 55% establecieron que no.

2.- ¿Cuáles de estos aspectos considera usted que debe mejorarse en el área de ventas?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
La atención del personal de ventas	27	20%
Sinceridad de parte del vendedor, sobre el artículo al momento de ofrecerle	55	41%
Datos claros y precisos sobre el costo, cuota e interés por retraso	52	39%
TOTAL	134	100%

Cuadro #2
Fuente: Ing. Johanna Ramos

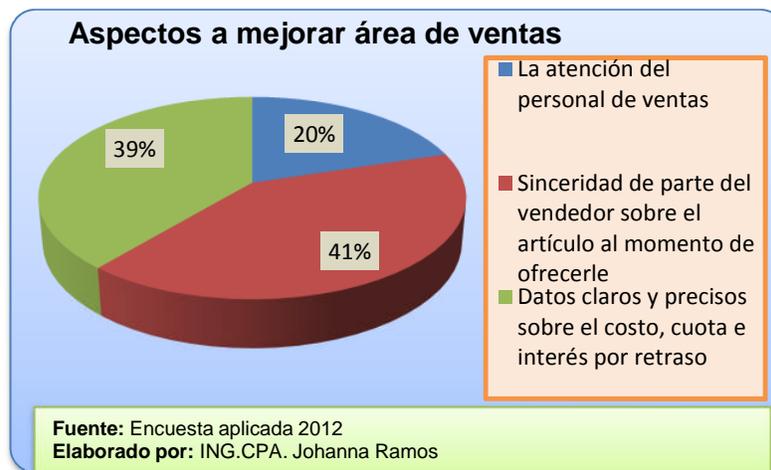


Gráfico # 5
Fuente: Ing. Johanna Ramos

Análisis.- Los aspectos que los clientes consideran que deben mejorarse es la sinceridad por parte del vendedor al momento de vender el artículo, el mismo que está reflejado por el 41% seguido por el 39% que corresponden a datos precisos en cuanto al precio e interés por retraso, con menor significado esta la atención del personal de ventas; pero ambos son de importancia relevante para la solución a este problema.

3.- Determine como es la atención del recaudador al momento de visitarlo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
EXCELENTE	63	47%
MUY BUENA	57	43%
MALA	14	10%
TOTAL	134	100%

Cuadro #3
Fuente: Ing. Johanna Ramos



Gráfico #6
Fuente: Ing. Johanna Ramos

Análisis.- Según el análisis del gráfico se determina que la atención del recaudador al momento de visitar al cliente es excelente y muy buena por lo cual se determina que existe buenas relaciones entre empleado cliente.

4. ¿La empresa le envía a usted como cliente un reporte de los retrasos?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SIEMPRE	35	26%
A VECES	51	38%
NUNCA	48	36%
TOTAL	134	100%

Cuadro #4
Fuente: Ing. Johanna Ramos



Gráfico #7
Fuente: Ing. Johanna Ramos

Análisis.- Según los análisis existen una relativa estimación porcentual no todos los clientes reciben el adecuado control en cuanto a los pagos, del 100% de los clientes encuestados, el 38% determinan que a veces, mientras que el 36 % nunca y el 26% siempre.

5.- ¿Los vendedores le hacen conocer los plazos del crédito y los cargos que tuviere si no pagara a tiempo?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SIEMPRE	33	25%
A VECES	63	47%
NUNCA	38	28%
TOTAL	134	100%

Cuadro #5
Fuente: Ing. Johanna Ramos

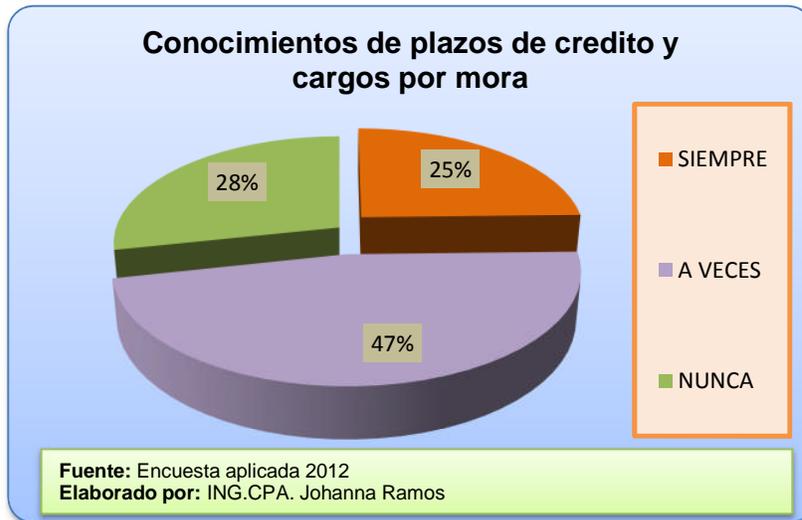


Gráfico #8
Fuente: Ing. Johanna Ramos

Análisis.- La participación por parte de los vendedores sobre los plazos del crédito y cargos por pagos incumplidos predomina el 47% ya que, los encuestadores manifiestan que los vendedores muy pocas veces hacen conocer de los plazos mientras que el 28% establecieron que nunca y el 25% siempre por lo cual, una vez más se establece que no existe un control adecuado en cuanto a créditos que otorgan. **Anexo #11**

RESULTADOS GENERALES DEL DIAGNOSTICO

Después de analizar los resultados e interpretación de los métodos y técnicas de investigación determinamos los siguientes resultados.

1. No existe políticas y estrategias de crédito y cobranzas, no hay parámetros específicos en los cuales se establezcan los requisitos para concesión del crédito o las cobranzas; es inadecuado el control por lo cual toman decisiones incoherentes que afectan a la recuperación de la cartera por los créditos mal otorgados.
2. De acuerdo a los resultados del diagnostico se demuestra la necesidad del diseño de políticas y estrategias de crédito y cobranza, debido a que el sistema de recuperación de cartera no es eficiente ni eficaz, y no cuenta con datos e información establecido en ningún documento.

CAPITULO 3

FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

3.1.- INTRODUCCIÓN.-

DISEÑO DE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE CRÉDITO Y COBRANZA PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA EN LA EMPRESA CREDITOS CARMITA DE LA CIUDAD DE MILAGRO.

La presente propuesta se muestra como iniciativa para minimizar el riesgo de pérdida del efectivo por el aumento de cartera vencida en la empresa Créditos Carmita de la Ciudad de Milagro; el planteamiento del diseño de políticas y estrategias de crédito y cobranza cumple con todas las expectativas que tiene la empresa para maximizar el flujo de efectivo y minimizar las cuentas incobrables; como es reducir la morosidad de los clientes a través de la aplicación de las políticas y estrategias planteadas.

Como uno de los principales aportes resalto la necesidad de diseñar políticas y estrategias de crédito y cobranza para recuperar cartera invirtiendo en investigaciones de mercado, personal capacitado que nos permita la posibilidad de recuperar en menor tiempo el efectivo, para el éxito en esta propuesta existe el compromiso por parte de quienes conforman la empresa.

3.2.- OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA

Consolidación de las políticas y estrategias de crédito y cobranza para minimizar los índices de morosidad y recuperar la cartera en corto tiempo, orientando efectiva y eficientemente al personal de crédito y cobranza.

3.3.- OBJETIVOS ESPECIFICOS DE LA PROPUESTA

- Diseñar políticas y estrategias de crédito y cobranza de manera clara, precisa, flexible, consistentes que vayan acorde a la realidad del mercado asegurando la recuperación de la cartera en el menor tiempo.
- Determinar procedimientos de cobranza que propendan la recuperación de las cuentas por cobrar considerando tiempo futuro, elementos del riesgo como las necesidades de la empresa.
- Establecer excelente comunicación entre el personal de ventas y cobranzas para que exista una organización, donde la empresa sea la única beneficiaria de la diversidad de talentos y experiencia de los miembros.
- Preparar los sistemas de crédito acorde a la capacidad crediticia del cliente.
- Buscar estrategias claras que beneficien al momento de la otorgación del crédito ya se está a corto, mediano o largo plazo.

- Optimizar el ciclo de cobros desde el contrato de venta hasta la realización del pago, presentando la documentación completa requerida por el departamento de créditos y cobranzas.
- Evaluar en forma periódica al personal de crédito y cobranza, determinando si cumplieron o no a cabalidad los procedimientos y controles especificados.
- Motivar al personal cada semana con ejercicios de motivación para el cumplimiento de las metas.
- Concientizar al personal, con el sentido pertenencia y permanencia.
- Plantear estrategias para mejorar la gestión financiera

3.4.- BENEFICIO DE LA PROPUESTA

El diseño de políticas y estrategias para la recuperación de cartera vencida será de gran utilidad en la administración y control de la empresa: créditos Carmita de la Ciudad de Milagro; permitiendo de esta manera poner en práctica esta propuesta beneficiando de modo relevante la recuperación del efectivo, a su vez exista una buena comunicación entre los departamentos que están relacionados como son el área de compra y venta para que exista un control adecuado en la otorgación del crédito y el seguimiento del mismo captando clientes potenciales y ponderarlos.

3.5.- CONTENIDO DE LA PROPUESTA

El diseño de políticas de crédito y cobranza para la recuperación de cartera esta concatenado en un proceso de concesión del crédito y recuperación del mismo como se indica a continuación:



Gráfico # 9
Fuente: Ing. Johanna Ramos

3.6.- RESPONSABLES DE LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA

Los responsables del diseño e implementación de esta propuesta son la Propietaria de la empresa, y el recaudador principal o jefe.

3.7.- DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Misión

La Empresa Créditos Carmita; busca contribuir al excelente desempeño de las actividades operativas de ventas y recaudación a través de la incorporación del diseño de políticas y estrategias de crédito y cobranza para la recuperación de cartera vencida mediante proceso, estructura organizacional apropiada que satisfaga las necesidades y expectativas tanto del cliente como de los miembros de la empresa.

Visión

La Empresa Créditos Carmita será una empresa líder en la distribución de artículos para el hogar ofreciendo créditos convenientes para el cliente, aplicando estrategias y políticas acorde a las necesidades, contando con talento humano que se caracterizan por el cumplimiento de las obligaciones.

3.7.1.- Principios de la empresa

La empresa Créditos Carmita aplica los siguientes principios:

➤ **Honestidad**

De parte de propietario y empleados

➤ **Responsabilidad**

La responsabilidad de su trabajo con los clientes

➤ **Respeto**

De los miembros de la empresa (empleados) hacia los clientes.

➤ **Trabajo en equipo**

Capacidad de participar activamente en el seguimiento de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.

➤ **Orientación al cliente**

Deseo de servir a los clientes internos o externos satisfaciendo sus necesidades.

3.7.2.- Objetivos Estratégicos

- Incrementar el fortalecimiento de la empresa que garantice un crédito eficiente y oportuno acrecentando clientes y recuperando cartera en corto tiempo.
- Implementar diversificación en la línea de productos para que así los clientes tengan la satisfacción que necesitan.
- Brindar al cliente seguridad en cuanto al crédito que recibe, plazos y descuentos por pronto pago.

3.8.- BASE LEGAL

- Código de Comercio
- Código de Trabajo
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Reglamento Ley de Régimen Tributario Interno.
- Norma Intencional de Información Financiera

3.9.- FASES DE LA PROPUESTA

3.9.1.- Análisis FODA

La propuesta plantea realizar el análisis FODA de la empresa para poder crear las políticas y estrategias de crédito y cobranza en base a las necesidades que tiene.

Enfrentaremos: las fortalezas de la empresa con las debilidades y a las oportunidades con las amenazas como se muestra en la gráfica siguiente:

Cuadro FODA

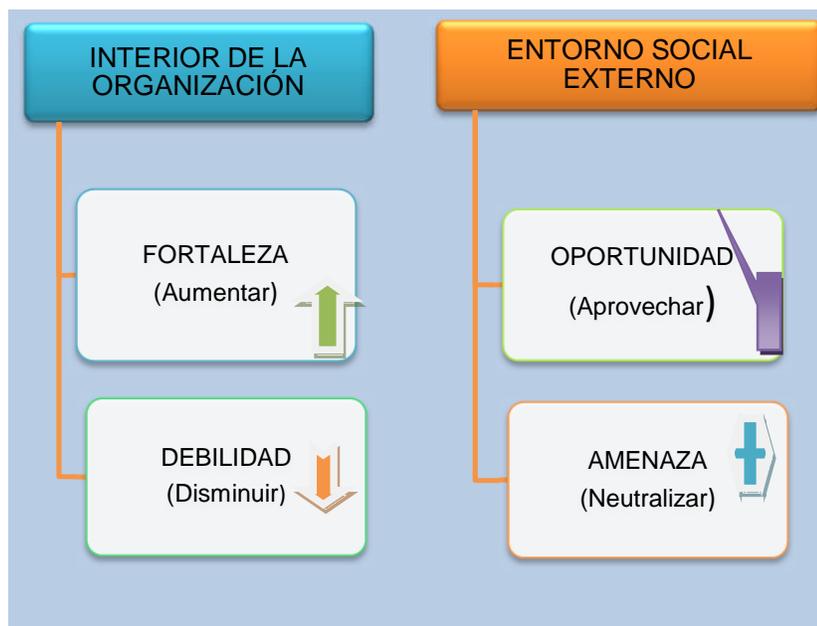


Gráfico #10
Fuente: Ing. Johanna Ramos

Fortaleza vs Debilidad

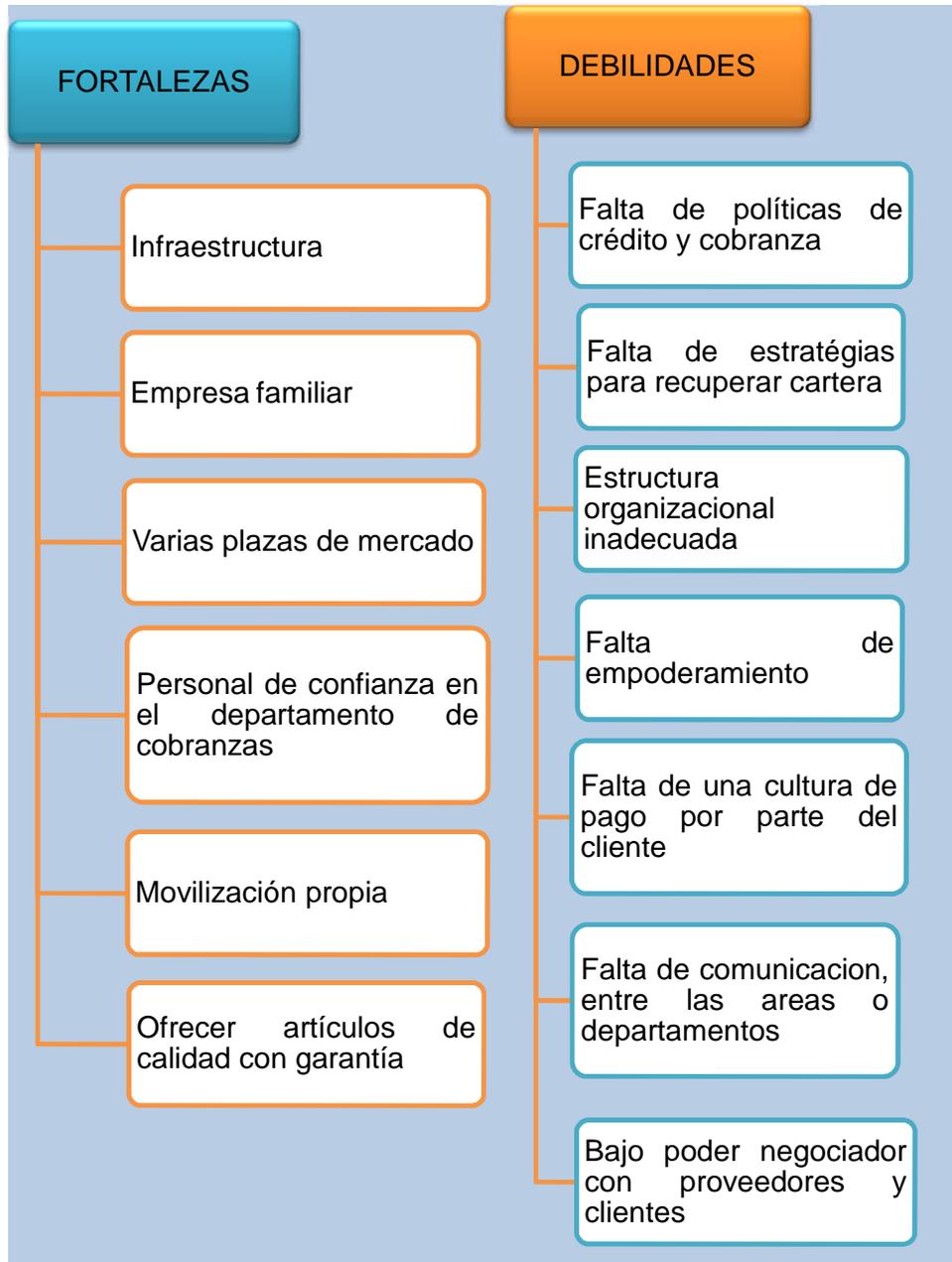


Gráfico # 11
Fuente: Ing. Johanna Ramos

Oportunidad vs Amenaza

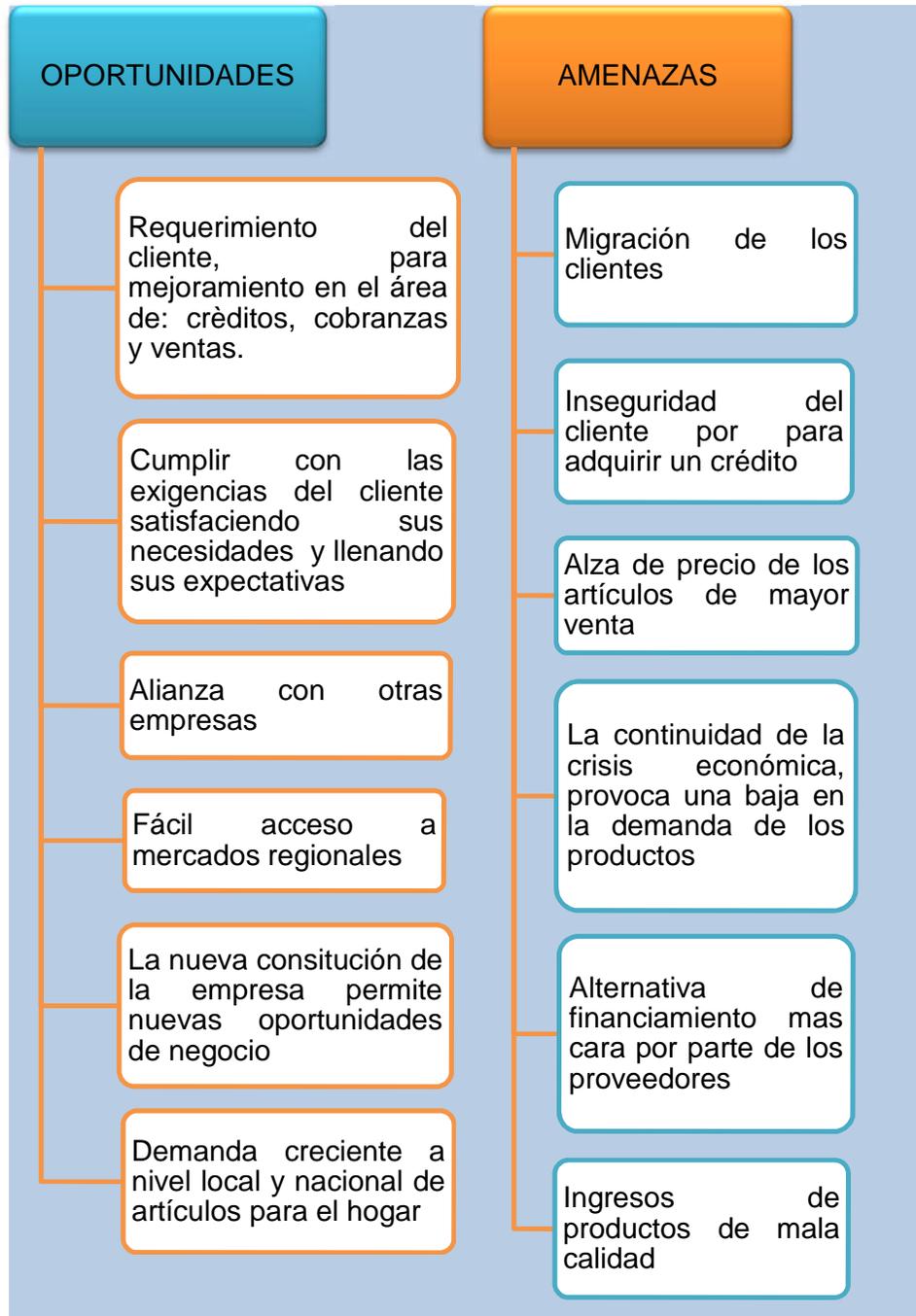


Gráfico # 12
Fuente: Ing. Johanna Ramos

3.10.- ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

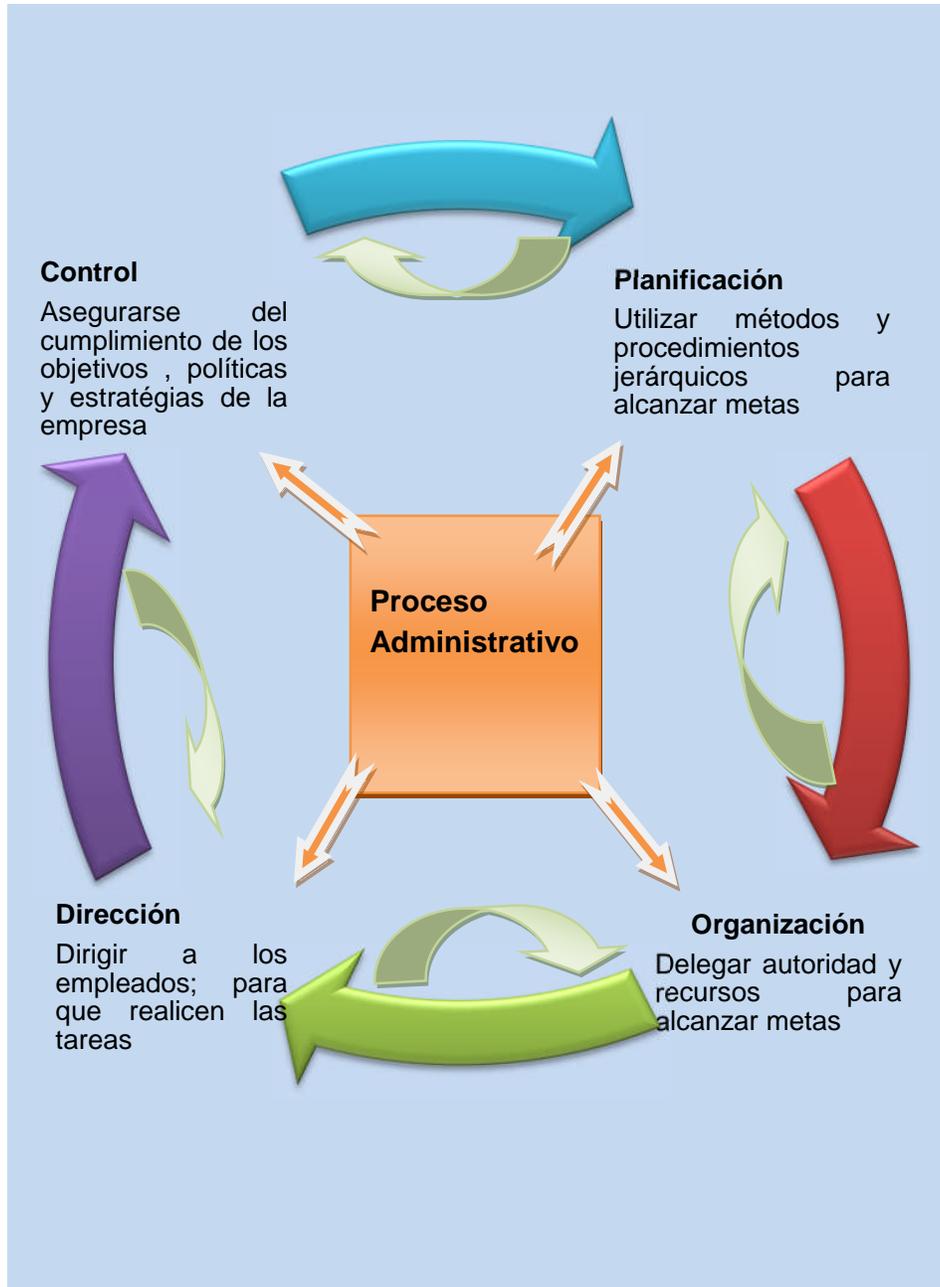


Grafico # 13
Fuente: Ing. Johanna Ramos

Planificación

Se utiliza esta función con la finalidad de plantear nuevas propuestas que resulten redituables para la empresa, es decir tomar decisiones concretas y correctas para lograr los objetivos que se plantearon y cumplir en este caso con las políticas y estrategias diseñadas.

Organización

Esta segunda función permite gestionar de manera correcta los recursos de la empresa, haciendo que todos quienes la integran trabajen en conjunto, aprovechando al máximo los recursos y obtener mejores resultados.

Dirección

Esta función ayuda a que exista una excelente comunicación entre, propietario, jefes de los departamentos y empleados, creando un ambiente adecuado de trabajo permitiendo de esta manera aumentar la eficacia del trabajo, a su vez elevar la rentabilidad de la empresa.

Control

Permitirá cuantificar el progreso del personal, en cuanto a los objetivos planteados desde el principio.

3.11.- CLIENTES

Los clientes tienen necesidades y expectativas que deben ser tomadas en cuenta por la organización u empresa, debido a que ellos son el balance primordial en el crecimiento empresarial, independientemente del tipo de negocio que tenga por lo cual se presenta la siguiente clasificación:

3.11.1.- Clasificación de clientes por plazas

Los clientes de la empresa se han clasificado por plazas, por medio del cual se pretende identificar cada una de ellas de acuerdo al porcentaje de ventas que tiene, también se va a determinar en qué localidad existe mayor cartera por cobrar.

CLIENTES	% DE VENTAS
MILAGRO	35%
DURÁN	20 %
YAGUACHI	10%
NARANJITO	25%
SIMÓN BOLIVAR	10%
TOTAL	100%

Cuadro # 6
Fuente: Ing. Johanna Ramos

REPRESENTADO EN GRÁFICO



Gráfico # 14
Fuente: Ing. Johanna Ramos

Análisis.-

Se estableció que la mayor cantidad de cartera morosa está en la ciudad de Milagro, cuenta con 70 clientes que en porcentaje está representado por el 35% de la totalidad de la cartera de clientes, seguido por el cantón Naranjito que está representado por el 25% de la cartera por cobrar que representa a 50 clientes.

3.11.2.- Clasificación de cuentas por cobrar clientes por antigüedad, monto y porcentaje al 10 de diciembre del 2012

ANTIGÜEDAD	MONTO DE LA CUENTA	PORCENTAJE
1 a 30 días	22.578.00	23.00%
31 a 60 días	15.535.00	16.00%
61 a 90 días	17.038.00	17.00%
91 a 120 días	13.827.00	14.00%
Más de 120	29.972.00	30.00%
TOTAL	USD98.950.00	100.00%

Cuadro # 7
Fuente: Ing. Johanna Ramos

Análisis.-

El cuadro estadístico me permite analizar y cuantificar la deuda de acuerdo al tiempo del crédito, en este caso la cartera a recuperar esta dada por USD 98.950.00.

3.11.3.- Clasificación de clientes por segmentos de venta por mora

El ordenamiento porcentual de los clientes por segmentos por mora es para determinar el porcentaje de clientes que están atrasados en los pagos, el cual se determino como posible perdida.

CLIENTES	% DE VENTAS CREDITO
ALMACEN	
MILAGRO	2,7%
DURÁN	1,8%
NARANJITO	3,0%
PLAZAS DE MERCADO	
MILAGRO	7,6%
DURÁN	3,4%
NARANJITO	4,8%
YAGUACHI	2,9%
SIMÓN BOLIVAR	3,8%
TOTAL	30,0%

Cuadro # 8
Fuente: Ing. Johanna Ramos

Análisis.-

Este control de porcentaje de cartera es importante debido a que determina donde existe el mayor inconveniente crediticio en la cartera

vencida o impaga; determinándose que es mayor el porcentaje a recuperar debido a las ventas de puerta a puerta que realizan los vendedores, el mismo que al analizar los datos; Milagro cuenta con mayor participación de cartera vencida representada por el 2.7% en almacén y 7.6% en plazas lo que equivale al 10.3% de la cartera a recuperar en esa plaza siendo este superior a la provisión del 10% normado por la ley.

3.11.4.- Clasificación cuentas por cobrar y saldos en mora

Permite establecer cualitativa y cuantitativamente la calidad de la cartera de la empresa Créditos Camita, su valor en moneda el mismo que especifica la cantidad recuperable, permitiendo valorar y mejorar la calidad de los clientes, así como también la de posible pérdida especificando en porcentual y monetario.

INFORME DE COBRANZA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

POR COBRAR	98.950.00	
COBRADO	<u>19.790.00</u>	20% recuperado
PENDIENTE	\$79.160.00	80% por recuperar
	TOTAL	100% valor porcentual

Cuadro # 9
Fuente: Ing. Johanna Ramos

VALOR TOTAL A RECUPERAR

FECHA		1 A 30DIAS	31 A 120 DÍAS	MÁS DE 120DIAS
31/12/12	CXC	RECUPERADO	POR RECUPERAR	CXP POSIBLE PERDIDA
VALOR	98.950.00	19.790.00	49.188.00	29.972.00
PORCENTUAL	100%	20%	50%	30%
VALOR TOTAL	98.950.00	19.790.00	49.188.00	29.972.00

Cuadro # 10
Fuente: Ing. Johanna Ramos

REPRESENTADO EN GRÁFICO

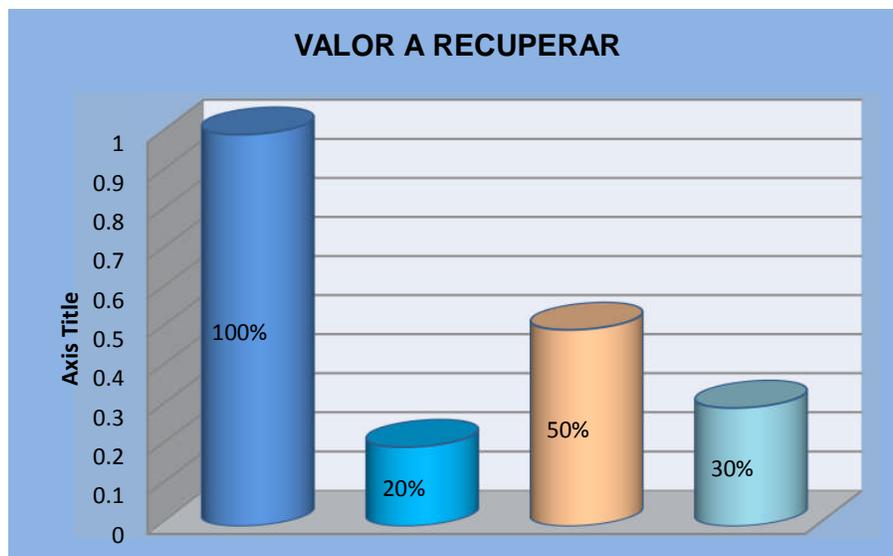


Gráfico # 15
Fuente: Ing. Johanna Ramos

Análisis.-

En valor monetario USD29.972.00 representa el 30% los de posible pérdida o valor muy difícil de recuperar, porque ha superado el tiempo máximo del crédito que es de 120 días de la cartera vencida.

Por recuperar es del 80% que equivale a USD**79.160.00** el mismo que al restarle la posible pérdida que da un valor por recuperar de USD49.188.00 que representa el 50 %del total de la cartera.

3.11.5.- PROVISIÓN DE CUENTAS INCOBRABLES

La Ley permite a las empresas deducirse el valor provisionado por concepto de cuentas incobrables, pero siempre que se cumplan las condiciones que se describen a continuación:

- El gasto por provisión de cuentas incobrables no puede superar el 1% de las ventas a crédito efectuadas en el año corriente **Art. 25 numeral 3** del Reglamento para la Aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
- La provisión acumulada de cuentas incobrables (Activo) no puede superar el 10% del saldo de las cuentas por cobrar al 31 de diciembre del año corriente.

En este caso las ventas a crédito al año 2012 son de USD98.950.00, monto máximo que ésta puede deducir (para efectos tributarios) como

provisión por cuentas incobrables del 1% es de USD989.50centavos de dólar.

En el año, la provisión del 10% es de USD9.895.00 es el valor máximo que puedo provisionar de acuerdo a lo que determine el SRI, por lo tanto estoy sobre ese porcentaje con un equivalente a USD29.972.00 que representa el 30%.

Contablemente y de acuerdo a la norma tributaria debo considerar un ajuste por deterioro del activo, el mismo que se lo haya por diferencia entre el valor incobrable máximo ye el valor incobrable que representa nuestras actividades especificándolo en el siguiente asiento contable.

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
31/12/2012	<p style="text-align: center;">_____X_____</p> Cuentas incobrables Provisión de cuentas incobrables P/R provisión de cuentas incobrables debido al deterioro del activo (cartera por cobrar)	20.077.00	20.077.00
	TOTAL	20.077.00	20.077.00

Cuadro # 11
Fuente: Ing. Johanna Ramos

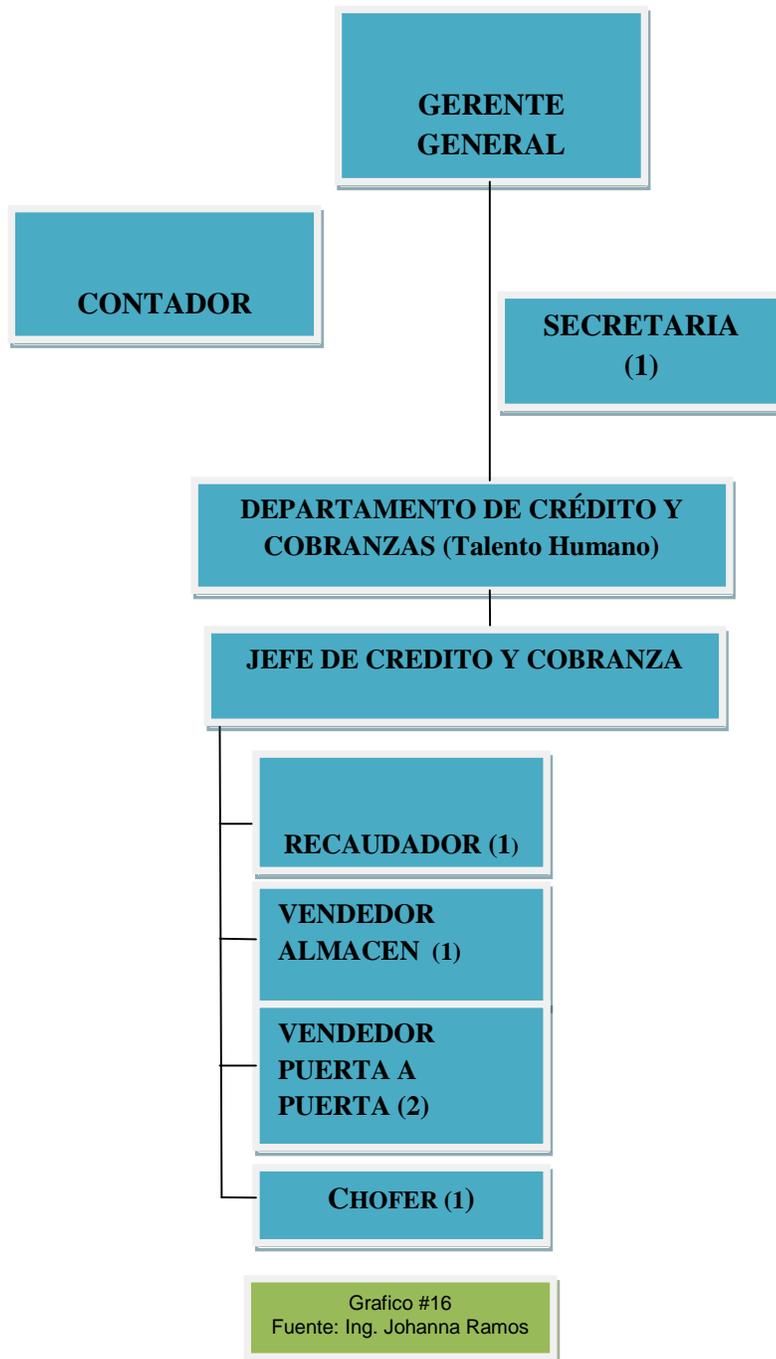
De acuerdo al análisis de párrafos anteriores esto implica la necesidad de implementar políticas que permitan desarrollar un seguimiento desde el momento en que se otorgan los créditos con sus respectivos plazos, estableciendo fechas en las que se harán los cobros y mediante un registro aplicar el respeto a lo pactado en el contrato de compra venta y procedimiento de próximas visitas, hasta llegar al máximo rango en cuanto avisos de cobro; el objetivo es tener a tiempo la información sobre morosidad de los clientes de la empresa Créditos Carmita.

Con lo expuesto estas líneas se justifican plenamente la implementación de un diseño de políticas y estrategias de crédito y cobranza para la recuperación de cartera vencida.

3.12.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA

La estructura organizacional anterior no está completa es inadecuada, solo consta de propietario 2 vendedores puerta a puerta, 1 vendedor local, 1 chofer, 1 secretaria, 1 recaudador, por lo cual existe la carencia de crear un organigrama estructurado acorde a las necesidades de la empresa y a las políticas que se van a plantear las mismas que reflejan actividades y procesos para el buen funcionamiento de la empresa, proponiendo a continuación el siguiente esquema.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



3.13.-RECURSOS HUMANOS

3.13.1.- Requerimiento de personal

Para el desarrollo de la empresa y acorde a la estructuración organizacional se hace necesario, contar con personal capacitado competente y emprendedor que trabajen bajo un mismo objetivo identificándose con la misión, y visión de la empresa cumpliendo de manera responsable las políticas y estrategias planteadas tanto para las ventas como las cobranzas

Por lo que se requiere la contratación del siguiente personal:

- **Contador**

- **Departamento de crédito y cobranzas**
Jefe de crédito y cobranzas

3.13.2.- MANUAL DE FUNCIONES DEL PERSONAL ACORDE A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

MANUAL DE FUNCIONES

1.-Función del cargo: **GERENTE GENERAL**

1.1.- Naturaleza del trabajo.-

Certifica ley de procedimientos que contemplen acciones de control para precautelar los recursos económicos de la empresa

1.2 Funciones Específicas:

- Presenta programas que plantean reformas que sean ayuda para optimizar los recursos de la empresa políticas y estrategias.
- Faculta la adquisición de productos y servicios establecidos en el presupuesto anual POA.
- Faculta la venta de artículos de menor rotación con descuentos o remates.

2.- Perfil del cargo:

Edad: 30 años mínimo

Sexo: Femenino

Características Personales: Don de mando, que sea líder con buena relaciones interpersonales

Habilidad específica: Capacidad para resolver problemas y que sepa delegar funciones

Requerimiento: Ser dueño de la empresa o socio.

Capacitación requerida: Conocimiento de las leyes Código tributario, Código de comercio, código laboral, Administración de empresas.

Otorga: Excelente ambiente de trabajo.

3.- Especificaciones:

Alcance: Aprueba presupuestos de gastos, ventas compras tiene autoridad para tomar decisiones y diseñar estrategias o políticas para el desarrollo o mejoramiento de la empresa.

Relación interna: Personal de los departamentos Administrativo, de crédito y cobranza.

Relación externa: Proveedores, clientes, institución financiera

4.- Procesos que interviene:

- Cotización y análisis de compras de productos terminados para la venta
- Examina las cuentas por pagar que tiene la empresa
- Cancela a los proveedores
- Solicita chequera
- Interviene en procesos de préstamos comerciales
- Implementa políticas y estrategias de crédito y cobranza
- Interviene en la contratación de cursos para el desarrollo intelectual del personal de la empresa.

MANUAL DE FUNCIONES

1 Función del cargo: CONTADOR

1.1.- Naturaleza del trabajo.- Cumple y hace cumplir las disposiciones legales, procedimientos técnicos y administrativos inherentes a la contabilidad

1.2 Funciones Específicas

- Vela por el estricto cumplimiento de las disposiciones establecida para el manejo de la contabilidad
- Ejerce estricta vigilancia y cumplimiento en las obligaciones de la empresa de tipo legal tales como IVA, retención en la fuente, impuestos, declaraciones patrimoniales, contratos laborales, entre otros
- Actualizarse constantemente con las disposiciones legales y tributarias
- Actúa con integridad, honestidad y absoluta reserva de la información de la empresa
- Realiza las declaraciones de los ingresos y egresos de mercaderías
- Presenta al propietario los estados financieros básicos cada vez que este los solicite
- Mantiene en aviso al gerente o propietario sobre el presupuesto que gasta o que necesita periódicamente la empresa
- Orienta la elaboración de los estados financieros periódicamente y la presentación de esta información de manera clara y precisa

2.- Perfil del cargo

Edad: 25 años

Sexo: Hombre

Características Personales: Don de mando, y buena relaciones interpersonales.

Habilidad específica: Capacidad para resolver problemas y que sepa delegar funciones.

Educación: Tercer Nivel como mínimo.

Requerimiento: Experiencia mínima un años como contador.

Capacitación requerida: Conocimiento de las leyes Código tributario, Código de comercio, código laboral, Administración de empresas, Ley de régimen Tributario Interno; Reglamento de la ley de régimen tributario, Normas de contabilidad generalmente aceptada, Normas internacionales de información financiera, Normas internacionales de auditoría, Normas ecuatorianas de contabilidad y demás normas y reglamentos de ley.

Otorga: Excelente ambiente de trabajo.

3.- Especificaciones

Alcance: Análisis de presupuestos control de gastos

Supervisado por: Administrador

Relación Interna: Gerente general y Administrador financiero

4.- Procesos en los que interviene

- Pagos de remuneraciones
- Pago IESS
- Análisis de las cuentas por pagar
- Recepción de caja chica

MANUAL DE FUNCIONES

Función del cargo: JEFE DE CREDITO Y COBRAZAS

1.1.- Naturaleza del trabajo.- Coordina, analiza y administra las actividades crediticias y recuperación de cuentas por cobrar custodiando para que se cumplan a cabalidad las políticas y estrategias que tiene la empresa y demás ordenamientos establecidos.

1.2 Funciones Específicas

- Elabora políticas de ventas y cobranzas planifica estrategias que sirve para mejorar los recursos de las ventas y recuperación de la cartera.
 - Brinda información al Gerente sobre la cartera, cuentas por cobrar y determinan estrategias para recuperar en tiempo estipulado.
 - Analiza el crédito a efectuar, verifica documentación, central de riesgos, garantía, etc.
 - Aprobar la solicitud de crédito.
 - Realizar el análisis de las propuestas de créditos solicitados por los clientes; en base a la documentación presentada por los mismos y que se enmarquen dentro de las políticas y procedimientos establecidos por la Administración y Gerencia
 - Controla y maneja la cartera de crédito gestionando Visita a los clientes para constatar si la documentación brindada por el cliente es verídica, dirección, referencias.
 - Elabora programas anuales de trabajo, vigila que se cumplan las metas, diseña reportes y cumple con los objetivos del departamento y la empresa dentro de las políticas establecidas.
 - Fija las políticas de plazo límites y descuentos de acuerdo con la gerencia general o propietario.
 - Informa al propietario o gerente sobre las operaciones de crédito y el aumento de clientes y cuentas por cobrar.
-

-
- Análisis las condiciones de clientes potenciales para brindarle un nuevo crédito con producto diferente acorde a las necesidades que tenga el cliente.
 - Coordinar con la gerencia y el área administrativa financiera sobre las necesidades para cubrir las colocaciones de crédito diarias.
 - Analizar y calificar las solicitudes de crédito.
 - Proponer políticas y procedimientos para controlar concentración de cartera en diferentes plazas o segmentos.
 - Otras atribuciones y responsabilidades que le delegue la gerencia
 - Realizar análisis de la calidad de cartera y medir tendencias de colocación y recuperación de recursos.
 - Realiza las cartas de aviso acorde el tiempo de retaso del cliente
 - Visita al cliente para llegar a acuerdos en cuanto a un nuevo refinanciamiento del crédito por haber caído en mora.
 - Plantea procesos adecuados para culturizar al cliente con los pagos, descuentos, promociones, etc.

2.- Perfil del cargo

Edad: 25 a 40 años

Sexo: Mujer

Características Personales: Buenas relaciones interpersonales, criterio, don de mando, ser líder y trabajar en equipo.

Habilidad específica: Capacidad para resolver problemas, pensamiento analítico, enfoque a resultados.

Educación: Tercer Nivel Ing. Comercial o Administración de empresas

Experiencia: 2 años en cargos similares

Capacitación requerida: Tener conocimiento de las leyes del consumidor, Relaciones Humanas y Administrativas, Experiencia en manejo y control de cartera, manejo de control de riesgo, disponibilidad de tiempo.

3.- Especificaciones

Alcance: aprueba presupuestos de ventas, planifica gastos del departamento de venta y cobranza, controla al departamento a que cumpla con las políticas y estrategias de la empresa.

Supervisado por: Gerente.

Relación Interna: Todos

Relación Externa: Clientes, proveedores

4.- Procesos en los que interviene

- Elaboración de estudios de mercado
- Determina el estudio del crédito a los clientes
- Verifica inventario y controla la mercadería que sale
- Amplia el crédito acorde a la capacidad de pago del cliente
- Estar alerta para determinar el estado de las cuentas de los clientes, su historial de pago y estar en disponibilidad para cualquier ayudar en cualquier eventualidad.
- Revisión de los informes de crédito de los clientes, analiza la situación financiera de la empresa.

3.13.3.-Costo de implementación de organigrama estructural

Este costo puede ser ajustado en función de las actividades de cada personal, como se lo explica a continuación.

Personal	Gasto semanal	Gasto mensual	Gasto Anual
Contador	30.00	120.00	1.440.00
Recaudador	65.00	260.00	3.120.00
Chofer	30.00	120.00	1.440.00
Vendedor	60.00	240.00	2.880.00
Jefe de crédito y cobranzas	00.00	318.00	3.816.00
Total	185.00	1.376.00	12.696.00

Cuadro # 12
Fuente: Ing. Johanna Ramos

1. De acuerdo a la costumbre los contadores por los regular cumple sus funciones en varias empresas y en la propuesta consideramos el pago por horas, el mismo que será establecido mediante un acuerdo entre el gerente y el contador; en este caso labora 3 horas a la semana por un valor de 10 dólares cada hora al mes USD120.00

2. El cobrador es trabajador eventual solo gana por cobranza por la recuperación que haga en los 2 días que labora en la semana, el mismo que cobra un porcentaje del 8% del valor que recaude.
3. El chofer trabaja acorde a lo que pacta los fletes con los clientes según la distancia y lugar en caso de estar en el local, mientras que en el recorrido gana USD15.00 dólares diarios los mismos que los realiza dos veces a la semana.
4. El vendedor gana según la venta que genere en el día por recorrido semanal hace un promedio de 6 a 8 ventas las cuales son canceladas a un costo de 10.00 por venta.
5. El contador, vendedor, recaudador, y chofer dentro del medio desempeñan funciones en distintas empresas pequeñas motivo por el cual trabajan en base a sus horas o en base a ventas y recaudaciones

3.14.- CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

El estudio y análisis de las funciones de los departamentos nos demuestran cuán importante es brindarle cierto tipo de capacitación o adiestramiento al personal; así como las áreas y temas que se debe cubrir para mejorar la capacidad de los miembros de la empresa como a empleados nuevos, por lo que se plantea mejorar la capacidad intelectual del personal de la empresa brindándole formaciones acorde a los puestos en que se desenvuelven, de esta manera contar con personal capacitado

y calificado para aplicar las políticas y estrategias de crédito y cobranza diseñadas eficazmente, cumpliendo de esta forma con los objetivos y metas propuestas por lo cual se establece brindar capacitación anual haciendo una reserva de US \$650.00 para la entrenamiento planteado.

La fase de la capacitación comienza con la contratación de personal adecuado es decir seleccionar personal con ambición, afán y capacidad suficiente que aprovechen el entrenamiento y que a su vez comprendan la ventaja que les brindara haciendo que el personal se identifique y relacione con la empresa y sepa que crecerá conforme crece la empresa.

Capacitación	Contenido	Logro	Duración / Horas	Costo
Fases del análisis crediticio para empresa comercial	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Análisis de los créditos, ➤ capacidad crediticia del cliente, índices financieros	Mejoramiento de la cartera crediticia	8 HORAS	160.00
Estrategia de marketing	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Análisis de mercado ➤ Análisis del cliente ➤ Investigación de la competencia ➤ Establecer objetivos e indicadores a utilizar Establecer	Logro de metas y objetivos abarcando plazas y llegando a cliente potenciales	6 HORAS	140.00

Estrategias de cómo conseguir los objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Segmentación de mercado ➤ Posicionamiento de mercado ➤ Propuestas de valor ➤ Estudios de estrategias 	Mejoramiento de cartera por segmentación de mercado y establecer cuáles de los nichos son potenciales y cuales ha aumentado la cartera vencida	6 HORAS	150.00
Estudio y control de cobranzas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Segmentación de cartera ➤ Etapas de la cobranzas ➤ Cartas, avisos de cobro ➤ Informes de cobranzas ➤ Estadísticas de cobranza y estudio de cartera. 		8HORAS	200.00
		TOTAL	28 HORAS	\$650.00

Cuadro # 13
Fuente: Ing. Johanna Ramos

3.15.- RECURSOS MATERIALES

Se propone a la propietaria de Almacén Créditos Carmita la compra de un programa o servidor que permita tener un mejor control de los clientes en ello especificamos la base de datos y facturación el cual se establece un costo promedio de \$2.000 dólares más \$500.00 en el que se inclúyelo siguiente:

- Mano de obra por la instalación,
- materiales necesarios para el control de la empresa (fólder, tintas para impresora, sellos, recibos de cobranzas, tarjetas de cobro, Flash memori, papel A-4 para las cartas de aviso de retiro, carpetas con material para capacitación etc).
- Break para capacitación que serán expuestas en la misma empresa.

3.16.- POLÍTICAS DE CRÉDITO

La política de crédito da la pauta para determinar si se concede o no el crédito a un cliente y el monto de este, por lo cual la empresa no solo se ocupara de los estándares de crédito que establece sino también de la utilización correcta de estos modelos al tomar las decisiones.

Estas políticas que se plantean van enmarcadas con el propósito de conseguir beneficios para la empresa no solo para tiempo inmediato o temporal sino más bien para largo tiempo.

Planteamos dos tipos de políticas: Políticas Racionales y Políticas restrictivas.

3.16.1-Políticas Racionales

- Estipular claramente el tiempo de otorgación del crédito al cliente
- Plantear los plazos que se les concede para los pagos ya sean estos semanales quincenales o mensuales
- Tener un control adecuado en el proceso de otorgamiento del crédito, evaluar capacidad de pago del cliente
- Existirá Comunicación Clara entre departamentos para el buen desarrollo laboral y beneficio de la empresa.
- La negación del crédito y aprobación del mismo será solo de responsabilidad el jefe de crédito y cobranzas respaldándose siempre en la información analizada.
- Capacitar, concientizar y entrenar al personal constantemente en otorgación de crédito y Recursos humanos, sentido de pertenecientica,

- Especificar claramente al cliente el cobro por interés encaso de mora en los pagos.
- Otorgar descuentos a los clientes por pronto pago, volumen de compra, fechas especiales, artículos determinados, etc.
- Verificar el inventario mensualmente para determinar la concordancia con las ventas otorgadas en dicho periodo.
- Otorgar la ampliación o disminución del crédito acorde al análisis de los pagos realizados por los clientes.
- Los límites de la otorgación del crédito será máximo de 4.000 dólares.
- El departamento de crédito y cobranza visitara al cliente para garantizar que la documentación otorgada por el sea veraz.
- Los vendedores y recaudadores, deberán rendir cuentas y emitir un informe cada semana a sus respectivo jefe departamental

3.16.2.- Políticas Restrictivas

Estas políticas de restricción solo se aplicaran a clientes que caigan en mora por un periodo superior a 30 días de la fecha pactada de pago.

- Aplicar normas de crédito estrictas, con restricciones.
- Otorgar créditos por periodos cortos y montos bajos

- Verificar cancelación total de la primera deuda para adquirir una nueva.
- Verificar la credibilidad del cliente haciendo un análisis de sus créditos anteriores y determinar si se le otorga un crédito nuevo o no.

3.17.- PROCESO Y OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO

El proceso actual para la solicitud y actualización de créditos es deficiente y poco actualizada, la papelería es poco completa y la investigación que se realiza previo a una autorización de créditos es poco profesional y no profunda, los registros crediticios de cada cliente no se encuentran basados en datos actualizados de los mismos; no existe documentación dentro de la empresa que se envíe a los clientes para la actualización de datos, por lo que se propone un proceso directo que beneficie de la empresa siguiendo los siguientes pasos.

3.17.1.- Solicitud de crédito

La solicitud del crédito será modificada; la misma que será detallada específicamente para mejor entendimiento del cliente y contara con datos concretos y específicos así como las referencias personales, laborales y del garante debidamente descrito, también se especificará ingresos y gastos de los clientes, adjuntando también requisitos establecidos por la empresa tales como:

- copia de cédula y,
- certificado de votación.

3.17.2.- Análisis de la solicitud de crédito

Debe ser analizada minuciosamente ya que de este análisis depende la negación o el otorgamiento del crédito, la certificación de que los datos suministrados por el cliente sean verídicos depende de las confirmaciones que realice el jefe de crédito y cobranzas como son:

- Referencias tanto personales como laborales del garante,
- Ingresar a la base de datos de empresas privadas, central de riesgo y determinar si existe o no alguna deuda con algún departamento crediticio financiero debido a que en ciertos casos algunos clientes pueden ocultar información
- Verificación de dirección de la vivienda, tiempo que habita en ella.
- Dirección laboral, tiempo de trabajo e ingresos.
- Verificación adicional con la vecindad sobre el tipo de persona que es, y corroborar con la información otorgada en cuanto al domicilio.

3.17.3.- Control de los créditos

Debe existir un control adecuado de los créditos, es decir plazos que se otorga y los pagos correspondientes, los mismos que serán revisados cada 15 días para determinar si existe o no alguna cuenta mala o cuenta vencida y estipular hacer los recordatorios y verificación de datos del crédito, a los clientes por medio de las llamadas telefónicas; o si fuera el caso la entrega de los avisos de cobro hasta que realice la cancelación o se retire el artículo.

Así como también se llevara una copia de las tarjetas de cobro de manera computarizada, y documentación necesaria para la realización del mismo en el cual se hará firmar el recibido de cada carta de aviso enviada que servirá de apoyo en caso de negación del cliente cumpliendo de esta manera con las políticas de la empresa.

3.17.4.- Análisis de capacidad de pago del cliente

Este análisis depende de dos factores primordiales que son el cualitativo y el cuantitativo:

3.17.4.1.- Factor cualitativo:

- Lugar de ubicación de la vivienda

- Referencias establecida por el solicitante las mismas que serán corroboradas
- Análisis del entorno habitacional.

3.17.4.2.- Factor cuantitativo

Especificado numéricamente; este factor analizará los ingresos que tiene el solicitantes versus sus gastos, así como también ingresos del garante o bienes a su nombre, en este análisis se utiliza índices financieros considerando como primordiales por ser una empresa de ventas de artículos para el hogar.

Razón circulante.- Me indica la capacidad de pago que tiene el cliente a corto plazo el mismo que se determina de la siguiente manera:

$$\textit{Activo circulante} / \textit{Pasivo circulante}$$

3.18.- INDICADORES DE RECUPERACIÓN

Se establece aplicar tres indicadores de recuperación los mismos que dependerán de los pagos entre ellos tenemos:

- Contención

- Liberación

- Efectivo recuperado

Contención.- operaciones que registran pago de una o más cuotas morosas durante un periodo, el mismo que va desde el primero al último día del mes.

$$\text{Contención de saldos} = \frac{\text{saldo inicial} - \text{saldo actual}}{\text{saldo inicial}}$$

Liberación.- operaciones que registran pagos totales de las cuentas morosas durante un periodo que va desde el primero al último día del mes de asignación.

$$\text{Clientes liberados} = \frac{\text{clientes pagados}}{\text{cliente totales}}$$

$$\text{Clientes pagados} = \text{clientes totales} - \text{clientes impagos}$$

Efectivo Recuperado.- es el dinero recuperado de la cartera asignada, en relación al dinero total a recuperar

$$\% \text{ efectivo recuperado} = \frac{\text{efectivo recuoerado}}{\text{efectivo total a recuperar}}$$

3.19.- RELACION ENTRE DEPARTAMENTOS

El departamento de crédito y cobranza como tal no puede desempeñar funciones de por sí solo como parte de la empresa por lo cual se establece una relación adecuada con los demás departamentos y actividades que integra la empresa, estableciendo de esta manera las funciones de cada departamento y la relación existente con el de cobranzas, es decir que exista una correlación interdepartamental así como la comunicación adecuada con cada uno de ellos, de tal manera que exista una organización para que la empresa se a la única beneficiada con la diversidad de talentos y personal experimentado.

3.19.1.- Recursos humanos

Los recursos humanos (talento humano) es indispensable en toda actividad ya sea comercial, industrial o servicio, depende del análisis que realice la persona a contratar y pueda existir una buena comunicación entre los departamentos debido a que se determina quién es, el análisis de su potencial individual, personalidad, inquietud, debilidad del personal a contratar a más de la experiencia que tiene.

Realizar una evaluación de cada candidato en la cual determine la capacidad de este para desarrollarse en los siguientes aspectos como es la capacidad para tomar decisiones bajo presión de tiempo, y hechos suscitados, aceptación de responsabilidades, capacidad para lograr la colaboración y cooperación de los compañeros (trabajo con eficiencia)

3.19.2.- Relación del departamento de compras con el de ventas y cobranza

La relación entre estos departamentos es básicamente en la calidad del producto que compra ya que de ello depende la venta y la cobranza, si se compra un artículo de mala calidad y al otorgar el crédito de ese artículo se corre el riesgo de que no cancele por lo tanto aumenta la cartera vencida debido a la falta de garantía que se le pueda otorgar al cliente.

Otro punto importante también es la compra excesiva de artículos de baja rotación por lo cual el inventario estaría saturado y no generaría ganancias por ventas más bien aumenta las cuentas por pagar que adquiere la empresa ya sea que realice compras al contado como a plazo, especificando el flujo de compras en el cual se establece el proceso que se realiza para la adquisición del bien a vender.

Flujo de Compras

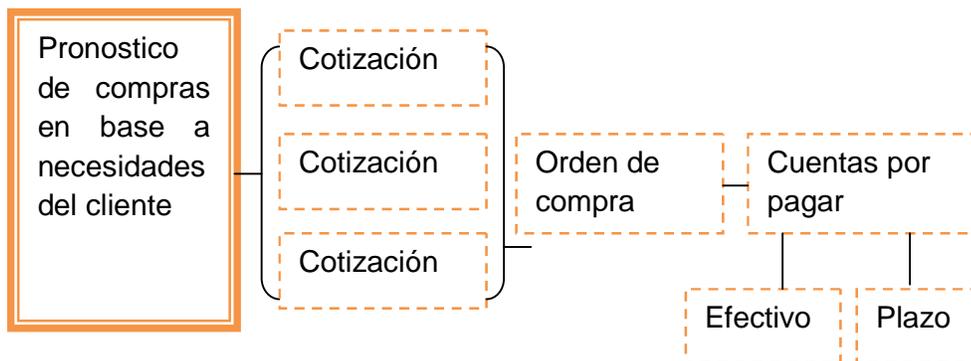


Gráfico # 17
Fuente: Ing. Johanna Ramos

Por lo cual se establece que exista una excelente comunicación entre los departamentos para que no concurran en problemas en cuanto a mercadería garantizada ni inventarios colmados y de esta manera no incrementar las cuentas incobrables. **# 12 Convenio de garantías**

3.19.3.- Colaboración entre el departamento de ventas con el de crédito y cobranza

La colaboración del departamento de ventas con el de cobranzas es preponderante; aunque no sea responsable de la cobranza el personal de ventas tiene que estar alerta para que determine el estado de las cuentas deudoras de los clientes, su historial de pago y tener la disponibilidad necesaria para ayudar en casos especiales, cuenta con la capacitación adecuada para recuperar cartera y a su vez poder ofrecerle a ese cliente un nuevo crédito y mantenerlo en caso de ser cliente potencial.

El conocimiento que posee el departamento de crédito y cobranzas sobre la situación financiera de los clientes sirve para enfocarse en aquellos que presentan un riesgo de crédito favorable y evitar que de esta manera los clientes puedan convertirse en morosos aumentando las cuentas malas.

El departamento de crédito y cobranzas notificará al departamento de ventas aquellos clientes potenciales es decir clientes consecutivos y de potencial creditico así también como de aquellos clientes que ya han saldado sus cuentas.

El recaudador muchas veces establece una estrecha relación con el cliente debido al trato y las relaciones que tiene con ellos por lo cual se le recomendaría que realice una visita con el vendedor para que realice la gestión de venta.

3.20.- POLITICAS DE COBRANZA

- Entablar excelentes relaciones con los clientes
- Se proporcionara todos los elementos de seguridad necesarios para los recaudadores a fin de que puedan movilizarse con tranquilidad y llegar al cliente satisfactoriamente.
- Se capacitará al personal del área de cobranza en temas relacionados con el mercado y el cliente.
- Facilitar y apoyar al cliente para que los pagos funcionen adecuadamente
- Mejorar la efectividad de la recuperación de cartera
- Motivar y optimizar la gestión del capital humano
- Generar mecanismos de coordinación entre departamentos de ventas y cobranzas para determinar la necesidad del cliente y hacer un estudio de las necesidades y la capacidad de pago.
- Adoptar medios alternativos para los plazos de pagos para clientes potenciales.

- Tener documentación al día de los clientes para conocer la secuencia de los pagos y enviar las cartas de cobro si este fuera el caso.
- Desarrollar el formato de las cartas de cobro planteadas de la siguiente manera el primer aviso en caso de retraso de 1 a 30 días, la segunda de 31 a 60 días y la última de 60 a 90 días antes de ser enviados al departamento legal, el mismo que se enviara siempre y cuando supere el monto de 1000 dólares. y si la cartera vencida pasa de 180 días se la venderá a una empresa privada dedicada a la recuperación de cartera.

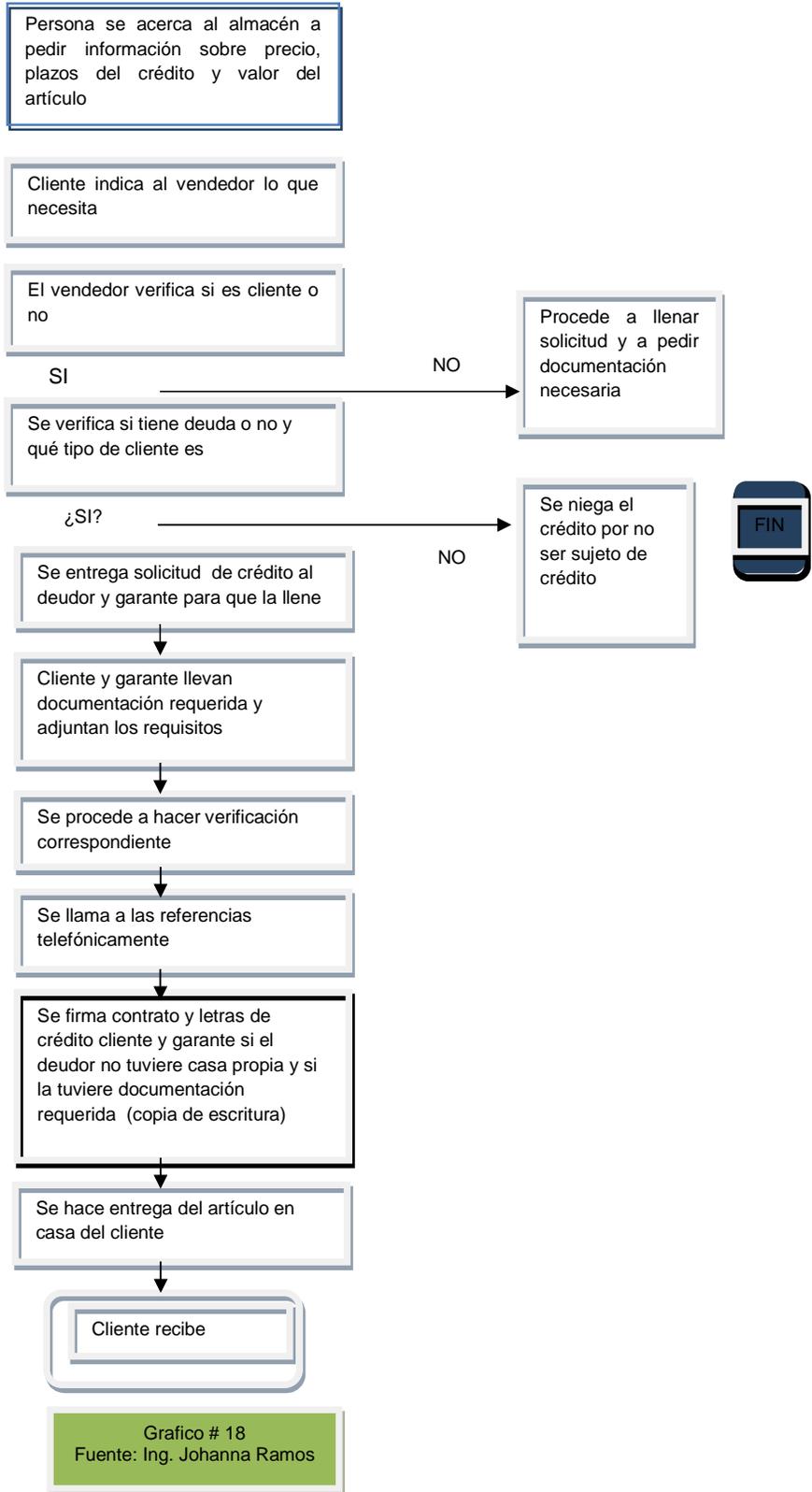
3.21.- ESTRATEGIAS DE CRÉDITO Y COBRANZA

Las estrategias que se plantean son específicas ya que se aplican especialmente en las decisiones que tendrán que tomar en consideración tanto el vendedor como el recaudador detallando a continuación las estrategias planteadas:

- Organizar el área de crédito y cobranzas estableciendo con claridad los mecanismos de comunicación.
- Explicar al cliente con claridad la filosofía del crédito, la responsabilidad que adquiere y los perjuicios sociales que conllevan a la irresponsabilidad del pago.
- Facilidades de pagos en las cuotas mensuales quincenales o semanales

- Culturizar al cliente en las formas de pago ofreciéndoles descuentos por pronto pago, u obsequios.
- Aplicación de las estrategias de mercado para llamar la atención del cliente como es plaza, producto, precio, promoción.
- Establecer pagos razonables desde el inicio del crédito y respetar las fechas de concordancia de pago.
- Hacer llamada a los clientes potenciales para ver cómo están que necesidades tienen y ofrecerles nuevos productos
- Estructurar las sanciones por mora, cobrar los intereses acorde al tiempo y hacer un descuento en caso de acuerdo.
- Elaborar un manual de organización y procedimientos del departamento de créditos y cobranzas.
- Determinar una metodología para la recuperación del financiamiento por medio del aval.
- Definir controles internos y supervisión de cartera
- Estimar cuentas incobrables y sus reservas.

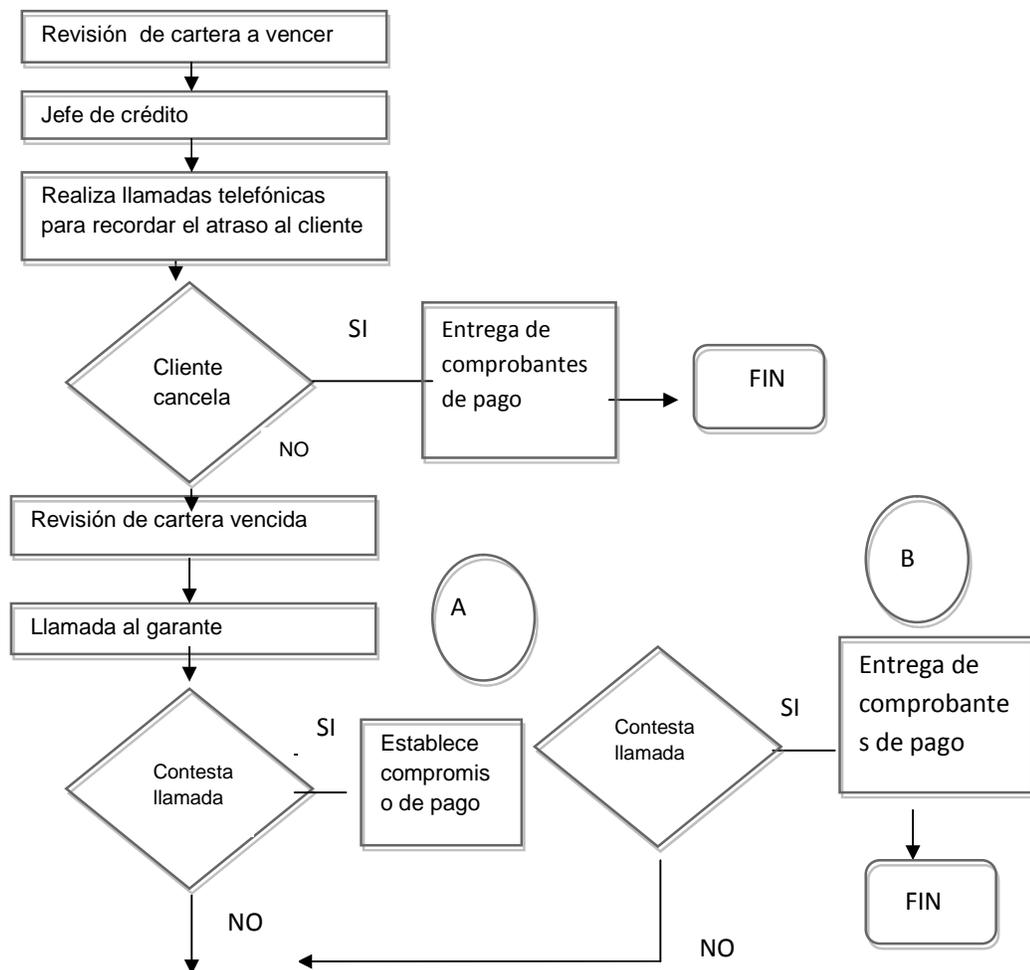
3.22.- FLUJO DE OTORGAMIENTO DEL CREDITO



Análisis.-

Este punto de la operación crediticia es fundamental ya que de ello depende si la acción realizada arrojará resultados positivos o negativos por la aprobación o negación del crédito, aunque a veces la concesión del crédito se toma basada en los antecedentes históricos del cliente, su capacidad de pago, pero esto no es garantía de que será positivo dicha concesión.

3.23.- FLUJO DE RECUPERACION DE CARTERA VENCIDA

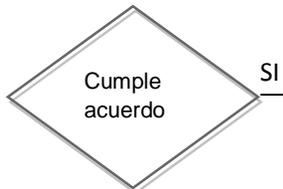


Realización de reporte de cliente moroso que no cumple con el acuerdo

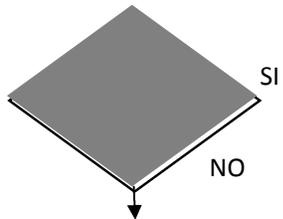
Visita al cliente y notifica del pago vencido primer aviso



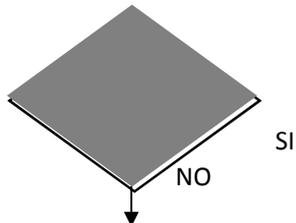
Visita al cliente y se entrega segunda notificación



Llama telefónicamente al deudor y garante



Visita al cliente y garante y entrega tercera notificación



Se procede a retirar artículo respectivo según contrato acorde a cantidad acordada.

Grafico # 19
Fuente: Ing. Johanna Ramos

3.24.- COBRAZAS

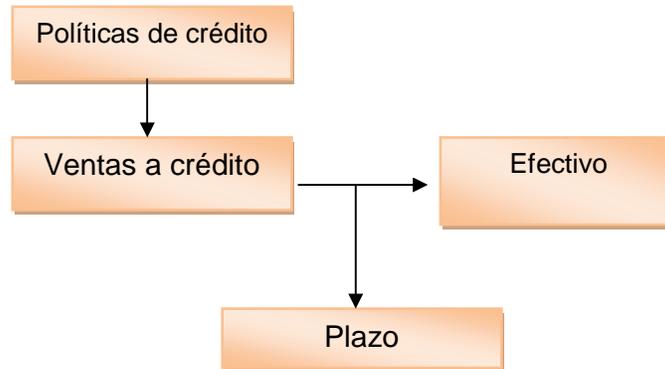
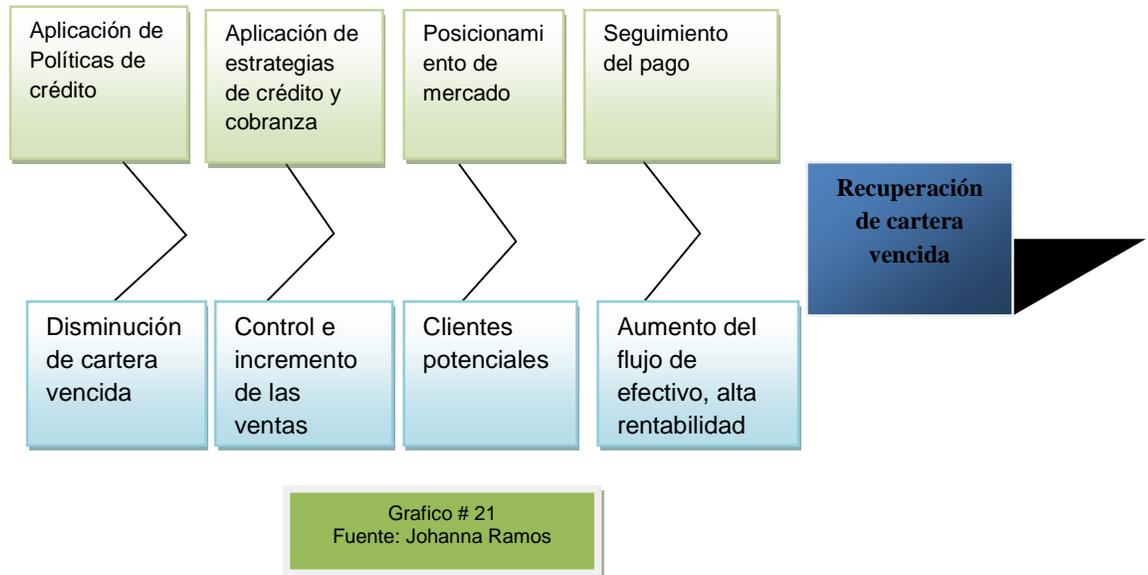


Grafico # 20
Fuente: Ing. Johanna Ramos

La importancia que tiene una empresa pequeña al asignar la responsabilidad de la cobranza y asegurarse que esta se lleve a cabo de manera adecuada, es la parte más preponderante debido a que de esto depende el éxito fracaso de la misma, esta se determina por la eficiencia que tiene la persona del departamento de cobro y la relación interpersonal con los demás departamentos de la empresa por lo cual aquí se aplica todas las políticas planteadas anteriormente para la recuperación de la cartera por ello se centra la cobranza en un individuo particular a la empresa el mismo que producirá resultados más efectivos al anterior debido a que las cobranzas lo realizaba el propietario.

Aquí se plantea un nuevo diagrama de causa y efecto pero positivo en el cual se demuestra que un buen diseño de políticas y estrategias de crédito y cobranza mejoraría la cartera y por consiguiente el flujo de efectivo de la empresa.

Diagrama de causa y efecto de recuperación de cartera vencida



Análisis.-

Mediante este diagrama se demuestra que el diseño de políticas y estrategias de crédito y cobranza para recuperación de cartera vencida planteado, arrojaría resultados positivos como es tener clientes potenciales, disminuir la cartera vencida y tener un mayor control de las ventas, logrando de esta manera los objetivos y cumpliendo con las metas propuestas; convirtiéndola en una empresa solvente hasta llegar a recuperar la utilidad.

3.24.1.- Procedimientos de cobranzas

Aquí se establece los pasos que se siguen para efectuar la cobranza tomando en consideración las observaciones obtenidas en el capítulo 2,

así como también el costo de interés por mora , el mismo que se le da a conocer a los clientes y a su vez firmar la documentación donde está de acuerdo a pagar dicho costo por los atrasos.

El recargo por mora es del 10% a la tasa del crédito el mismo que será calculado sobre el capital de la cuota impaga, por los días de retraso; pasado los 120 días la tasa se incrementara al 12% por gastos y tasas judiciales cuando corresponda los mismos valores que serán comunicados con 5 días de anticipación al cliente. **Anexo # 13**

También se realizara lo siguiente:

- **Visita a los clientes.-** Se establece necesaria las opiniones de cada uno de ellos.
- **Ampliación del crédito.-** Siempre y cuando tenga sus pagos puntuales o cancele antes de tiempo.
- **Reconsideraciones.-** Cuando el cliente pague su deuda de manera satisfactoria.

Descuentos por:

- **Pronto pago.-** Este se realizará de acuerdo al tiempo que haga la cancelación y al monto.
- **Por volumen de compra.-** Se establece de acuerdo a la cantidad de artículos que adquiere el cliente.

Así como también se realizará la disminución del crédito en caso de no cancelar de manera oportuna o caer en mora por lo cual se establece el envío de las cartas de avisos de cobro como se especifica a continuación.

3.24.2.- Avisos de vencimiento de cobranzas

El ejecutivo de crédito y cobranzas; aplicará en este proceso todas sus aptitudes y destrezas para redactar cartas llenas de recursos y motivaciones compuestas con el suficiente tacto para inducir al cliente a efectuar su compromiso de deuda con la empresa, alertando cada vez más al cliente respecto a la preocupación que tiene la empresa en caso de morosidad recurrente en el cumplimiento de sus obligaciones.

3.24.2.1.- Primer aviso

Se establecerá en el momento en que el cliente se atrase en el periodo de 1 a 30 días el mismo comenzara con una llamada telefónica hasta la entrega del aviso correspondientes en su domicilio él en cual se especificara la deuda y el interés proporcionado hasta esa fecha detallando que si cancela la cuenta no tendrá problemas crediticios futuros exponiéndoselo de manera clara y gentil. **Anexo #14**

3.24.2.2.- Segundo aviso

Como consecuencia de haber enviado la primera carta y no haber obtenido ninguna respuesta satisfactoria, se envía la carta intermedia o

segundo aviso de cobro, considerando de este momento un problema para la empresa debido al tiempo que se tomara para la recuperación del capital invertido, haciendo hincapié al cliente la idea de mantener futuros créditos de manera satisfactoria en la cual se mantendrá una aptitud paciente, detallando el aumento del interés debido al incremento del tiempo que es de 31 a 60 días, también se le planteara la idea de hacerle un descuento si cancelase la deuda, a más de realizar la llamada al garante como responsable de la deuda. **Anexo # 15**

3.24.2.3.- Tercer aviso

Este proceso ya es el definitivo en el cual se lo enviara siempre y cuando los avisos anteriores no hayan dado resultados, en lo cual se hace necesarios el retiro de la mercadería correspondiente al monto adeudado más los intereses o gastos extras por llevar a vías legales si fuere e caso o enviarlo a la central de riesgo debido al tiempo que ha transcurrido siendo este superior a 120 días.

Se tendrá en consideración antes de llevar a la vía legal este proceso siempre y cuando el deudor o garante llegara a un acuerdo de pago con la empresa refinanciando la deuda, debido a que no haya cancelado la deuda por factores ajenos a la voluntad como es la imposibilidad de cubrir sus obligaciones por enfermedad o desempleo acordando una cuota mensual acorde a la capacidad de pago que tiene actualmente. **Anexo #**

16

3.24.3-Costo de la propuesta

El costo de la propuesta está dado por los siguientes gastos:

Costo organigrama	\$12.696.00
Capacitación 28 horas	\$ 650.00
Servidor, base de datos facturación	\$ 2.000.00
Materiales	<u>\$ 500.00</u>
Total	\$15.846.00

VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

La presente propuesta científica se la procede validar, mediante la evaluación de tres expertos, Los validadores deben asignar una respuesta de: excelente, muy bueno, bueno, regular o no procede a las siguientes preguntas establecidas, en el formulario de validación que fue entregado a cada uno de ellos como se demuestra a continuación:

Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil
Validación de: Proyecto de Investigación Presentada en Opción del
Grado de Magíster en Contabilidad y Auditoría

INFORMACIÓN GENERAL								
NOMBRE DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:		<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="width: 30px; height: 20px;"></td> <td style="width: 30px; height: 20px;"></td> <td style="width: 30px; height: 20px;"></td> </tr> </table> Fecha de Validación						
DISEÑO DE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE CRÉDITO Y COBRANZAS PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA EN LA EMPRESA CRÉDITOS CARMITA DE LA CIUDAD DE MILAGRO								
Nombre del Experto: Empresa: Cargo:								
PREGUNTAS	CRITERIOS							
	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	No procede			
1. ¿Considera usted que el trabajo investigativo tiene contenido científico?								
2. ¿Posee usted todos los argumentos que le permitan deducir que la propuesta es viable?								
3. ¿El plan de acción guarda coherencia con las exigencias de la empresa?								
4. ¿Cómo considera su aplicabilidad?								

FIRMA

Cuadro # 14
 Fuente: Ing. Johanna Ramos

Experto No. 1

Nombre: Ing.Com. Naranjo Kean Chong Miossotty Katherine

Empresa: COHERVI S.A

Cargo: Oficial de Crédito y Cobranzas

(VER ANEXO 17)

La Ing.Com., Naranjo Kean Chong Miossotty Katherine resalta que es necesario definir los cargos y responsabilidades a ejercer de las personas a contratar; de la misma manera la creación y aplicación de las políticas de Crédito y Cobranzas para poder ejercer un control adecuado en la recuperación de Cartera aplicando estándares en donde se podrá analizar la tasa de recuperación y la morosidad de los clientes de dicha empresa, por lo cual considera que este planteamiento está acorde lo cual si puede ser aplicado en la empresa.

Experto No. 2

Nombre: Ab. Víctor Reyes Tómalá

Empresa: SERVIANTARES S.A. (Artefacta S.A)

Cargo: Supervisor de cobranzas

(VER ANEXO 18)

El Ab. Víctor Reyes Tómalá resalta que la estructura organizacional planteada es muy buena, a su vez sugiere implementar el uso de un programa que permita que el empleado opere de una mejor manera, así como también, crear una filosofía que desarrolle en los empleados el

sentido de pertenencia y permanencia y esto se dará a través de la capacitación y motivación al personal.

Experto No. 3

Nombre: Ing. CPA Johanna Cecibel Bonilla Becerra

Empresa: Piladora Dayana.

Cargo: Contadora Administrativa

(VER ANEXO N°19)

La Ing. CPA., Johanna Cecibel Bonilla Becerra Asigno todas las respuestas como excelente; considera que la propuesta de este proyecto es factible para ser aplicado, resalta que si cumple con los procedimientos necesarios para el desarrollo operativo y optimo del área de crédito y cobranzas, el mismo que está fundamentado con bases legales establecidas por la ley.

CONCLUSIONES

1. A través de este estudio, se pudo comprobar que la falta de diseño de políticas y estrategias de crédito y cobranza para la recuperación de cartera vencida en la empresa créditos Carmita, no han sido controladas de manera eficiente y correcta las actividades crediticias que desarrolla la empresa.
2. En las ventas a crédito; debido al mecanismo de los usuarios involucrados en el incremento del movimiento económico – financiero, la actividad de capacitación inexistente en el personal así como también la funciones no establecidas adecuadamente, son producto del desconocimiento y la falta de diseño de políticas y estrategias de crédito y cobranza
3. El diseño de políticas de crédito y cobranza permitirá mejorar la situación financiera de la empresa en lo relacionado a la cartera vencida por morosidad.

RECOMENDACIONES

1. Las debilidades internas deben ser resueltas de tal manera que la empresa funcione saludablemente, es decir la selección del personal, la motivación, crecimiento laboral, la buena dirección incidirán en los resultados de la gestión de la empresa.
2. Establecer adecuadamente los cursos que se dictaran para beneficio de la empresa; como es la capacitación del personal, desarrollando de esta manera el control de los créditos otorgados afectando entre si a todo el personal de la empresa debido a que están estrechamente relacionados los diversos departamentos.
3. Los documentos solicitados deberán ser debidamente supervisados, así como también establecer claramente los créditos, periodos de plazo y monto, el mismo que será de acuerdo a la necesidad de cada cliente.
4. la compra de un servidor informático (software) que permita depurar la cartera por cobrar especificando tiempo y morosidad del crédito.

BIBLIOGRAFIA

1. BACA-URBINA, G. Ingeniería Económica. McGraw Hill. México. (1999)
2. BEAUFOND, R.E. Administración y control de cuentas por cobrar. Escuela de Administración y Contaduría pública. UDO (1976).
3. BIERMAN, H. Planeación Financiera Estratégica. C.E.C.S.A. (1983)
4. BOLTEN, S. Administración Financiera. Ed. Ciencia y Técnica, C.A. (1992)
5. BREALEY & MYERS. Principios de finanzas corporativas. Mc Graw Hill. (1988)
6. CLANCY, K & SHULMAN, S. Mitos del marketing que están matando a los negocios. McGraw Hill. México. (1994)
7. CORPORACION, E, CÓDIGO DE COMERCIO, Editorial Corporación e estudios y publicaciones, Ecuador 2010
8. CUPELLI, Rodolfo; "Créditos y Cobranzas", Editorial Mucci, Argentina, 1980, Pág. 77
9. DAVALOS, Nelson; Enciclopedia Básica de Administración, Contabilidad y Auditoría, Edit. Ecuador, Quito, 2002, Pág. 262.
10. DAVID, F. La gerencia estratégica. Edit. Legis. Colombia. (1991)
11. DE GARMO, P & CANADA, J Ingeniería económica. C.E.C.S.A. México. (1981)

12. DONNELLY, GIBSON & IVANCEVICH. Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. McGraw Hill. México.
13. ETTINGER, R. P. y GOLIEB, D. E. Crédito y Cobranzas. México, Edit. Continental S.A. (1971)
14. ETTINGER, Richard P. y GOLIEB David E., Crédito y cobranzas, México, CECA, 2001, 460pp
15. GÓMEZ, R. Sistema y Procedimiento Administrativo. Ediciones Frigor, Nueva Edición, Caracas 1995.
16. HOFER & SCHENDEL Planeación estratégica: Conceptos analíticos. Edit. Norma. Colombia. (1985).
17. HUNT, P.; WILLIAMS C; DONALDSON, G., Financiación Básica de los Negocios. México. UTEHA. (1972)
18. IESA Gerencia de Riesgo. IESA, (1991) Caracas, Venezuela. (1998)
19. JOHNSON, R. W. Administración Financiera. C.E.C.S.A. México, (1978).
20. KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary; Fundamentos de Mercadotecnia; México; Editorial Prentice Hall; Año 1998.
21. LÓPEZ LÓPEZ ISAURO JOSÉ Crédito y Cobranzas. Guía Práctica. Ediciones Contables y Administrativas, S. A. de. Diccionario Contable, Administrativo y Fiscal.
22. MANGANELLI & KLEIN Cómo hacer reingeniería. Edit. Norma. Colombia. (1996)

23. MAGÍN VALDEZ (QUEPD) y LIC. RAFAEL SEGUNDO GONZÁLEZ, M.B.A (QUEPD), Administración y Control de Cuentas por Cobrar Universidad Francisco de Miranda, Universidad de Guayana, 1976
24. MANUAL DE PRÁCTICA MODERNA DE CRÉDITO Y COBRANZAS. Estados Unidos: Alexander Hamilton Instituto Inc., 1976.
25. MAYORGA David, ARAUJO Patricia; Marketing Estratégico en la Empresa Peruana; Lima; Biblioteca Universitaria CIUP; Año 2005
26. MONDELLO, Créditos y cobranzas 2da Edición. Editorial Grupo Norma Buenos Aires 2008.
27. MONTAÑO, Agustín Administración de la cobranza (programación y control), México Trillas, 142pp
28. OHNSON Gerry, SCHOLES Kevan, WHITTINGTON Richard; Dirección Estratégica; España; Editorial Prentice Hall; Año 2006.
29. PAULSEN, THIMOTHY R. Cobre esas Deudas Ingeniosas y Efectivas Técnicas de Cobranza. México: Edamex, 1993
30. PORTER, M. Estrategia competitiva. CECSA, Grupo Editorial México 6ta Edición (2007).
31. QUERO LUISA estrategias competitivas: factor clave de desarrollo (2008)
32. SAMUELSON, P. Economía. Duodécima Edición. Mc- Graw Hill. México 1996
33. SEDER, Jhon W., Crédito y cobranzas, México, CECSA 2000, 134PP

Lincografía

34. <http://moodle.uho.edu.cu/mod/resource/view.php?id=4413>
35. www.flexusgroup.com/flexusblog-colaboracion-empresarial/49-planeacion-estrategicas.html
36. <http://creditoscobranzasdinero.blogspot.com/2010/02/organizacioncreditocobranza.html>
37. http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica
38. <http://www.cash-pot.com.ar/sistema-de-gestion-de-cobranzas.aspx>
Cita / Quotation:/
39. www.revistanegotium.org.ve 10 (4) 2008; 36-49 [R: 2007-12 / A: 2008-03] 45 <http://www.swisscontact.org.pe>
40. http://www.suratea.com/articulo/articulo_01.pdf
41. http://grupos.emagister.com/debate/cuales_son_los_metodos_y_procedimientos_de_cobranza/6489-99748
42. <http://creditoscobranzasdinero.blogspot.com/2010/02/organizacioncreditocobranza.html>
43. <http://totalmentefinanzas.blogspot.com/2011/01/la-labor-de-cobranzas.html>
44. www.eduardobuero.com.ar

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Acreditante.- adj. Dicho de una entidad bancaria: Que concede un crédito. U. t. c. s.

Escisión.- *culto* División de un conjunto en dos o más partes, generalmente de valor o importancia semejante:

Exteriorizar.- Revelar o mostrar

Idiosincrasia.- f. Rasgos, temperamento, carácter, etc., distintivos y propios de un individuo o de una colectividad.

Indepartamental.- adj. Perteneciente o relativa a un departamento ministerial, universitario o a una división de territorio.

Inherentes.- 1. Adj. Que por su naturaleza está de tal manera unido a algo, que no se puede separar de ello. *Derechos inherentes a su cargo.*

Imperante.- Que prevalece o tiene cualquier tipo de superioridad respecto a aquello con lo cual se compara.

Parágrafo.- m. *Gram.* Cada una de las divisiones de un escrito señaladas por letra mayúscula al principio de línea y punto y aparte al final del fragmento de escritura.

Potestativa.- adj. Que está en la facultad o potestad de alguien

Reestructurar.- tr. Modificar la estructura de una obra, disposición, empresa, proyecto, organización

Restrictivas.- 1. Adj. Que tiene virtud o fuerza para restringir y apretar.

Anexo # 1

SOLICITUD DEL CRÉDITO		No.
Nombre del cliente:	Monto del crédito: Días de entrega:	Entrevistador:
Nombre del esposo:	Plazo del crédito:	
Dirección Domicilio:	Croquis domicilio:	Autorizado por:
Teléfono:		
Celular:		
Referencias del domicilio:	Propietario: Inquilino:	Edad: Casado Soltero: Viudo(a) Dependen:
Antigüedad laboral: Teléfono trabajo:	Sueldo Mensual: Otros Ingresos:	
Nombre del dueño de casa: Teléfono:	Actual domicilio	Anterior domicilio
Lugar de trabajo:	Actual trabajo	Anterior trabajo
Nombre del jefe:		
Cuentas bancarias:		Ahorro: Corriente
Automóvil: Modelo:	Placa	Marca:
Referencias Personales 1.- 2.-		
Referencias Comerciales: 1.- 2.-		
Nombre del garante: Teléfono: Dirección de la vivienda: Dirección donde labora Número de cédula:		

La información que proporcionamos es verídica y autorizamos su confirmación para uso exclusivo de la empresa.

Nombre y Firma del solicitante

Anexo #2

Requisitos del Crédito.

1. Copia de cedula y certificado de votación del deudor y garante



2. Planilla de servicios básicos de deudor

CINEL CORPORACION NACIONAL DE ELECTRICIDAD S.A.										
MILAGRO - AV. 17 DE SEPTIEMBRE Y ARBATO										
Factoría 011-001-001997640	Total a Pagar: \$44.04									
HEYOS JARA VICTOR ANTONIO	Cod. Unic. Elec. Nac.: 1200036137									
CINEL CORPORACION NACIONAL DE ELECTRICIDAD S.A.										
MILAGRO - AV. 17 DE SEPTIEMBRE Y ARBATO										
Factoría 011-001-001997640	AutORIZACION S.R. 1110062032									
Desde: 02/01/2012	Hasta: 01/31/2013									
Fecha Emisión: 16-10-2012 / Octubre 2012	Fecha Vencimiento: 26-10-2012									
INFORMACION CONSUMIDOR										
Nombre: HEYOS JARA VICTOR ANTONIO	Cod. Unic. Elec. Nac.: 1200036137									
CC/RUC: 0900959850	Tarifa: RESIDENCIAL									
DIRECCION NOTIFICACION										
Direccion Servicio: OTTO ARSEMENA G. Mz 22 S 06										
Plan 02 Ruta 026 Geocódigo: 0101020330										
Prov/Canton: GUAYAS/MILAGRO Parroquia/Sector: Zona Rural										
Medidor: GEN - 61476	F. Multiplicacion: 1 Constante: 0									
Desde: 02-09-2012	Hasta: 16-10-2012									
F. Potencia: 1	Penalizacion FP: 0									
F. Correccion: 1										
SUMINISTRO DEL SERVICIO ELECTRICO										
Descripcion	Actual	Anterior	Consumo	Valores						
Activo AC	10171	9616	353 kWh	Energia 30.73						
Rubros										
Valores USD										
Su Ahorro Por										
Tarifa Dignidad										
Valor Factorable										
Comercializacion										
Tarifa Dignidad										
Contribucion										
APU Atribuido Publico G.										
Total Electrico(1)										
40.17										
HISTORIAL DE CONSUMOS										
346	662	610	423	660	476	620	67	132	243	353
dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct
1/2										
RECAUDACION TERCEROS										
Rubro	Sustento		Valor (Dolares)							
Tasa de Recoleccion Basura	Ordenanza Municipal		3.21							
Contribucion Basura	Ley de defensa contra incendios		1.46							
Valores Terceros(3)										
4.67										
TOTAL A PAGAR										
Total servicio electrico(1)										
40.17										
Valores Pendientes(2)										
0.00										
Valores Terceros(3)										
4.67										
TOTAL (1+2+3)										
44.84										
Estado de Cuenta										
Deuda Anterior										
0.00										
Total Mes										
44.84										
Total Credito										
0.00										
Total a Pagar										
44.84										
Observacion:										
A PARTIR DE LA PRESENTE EMISION CAMBIAMOS NUESTRO MODELO DE PLANILLA EN PREPARACION AL FUTURO SERVICIO DE LECTURA NUESTRA ACCION EN LINEA.										
Método: A Lectura Tomada 10171										
#16003 12-10-16 00:22:21										
2/2										

3. Rol de pagos

Rubros		Valor	Ingreso	Deducción
0021	Sueldo Base		1.500,00	
2521	Tarifa Diaria ING DF		2.275,00	
8321	Aporte Seguridad Social	9,35		352,96
3111	Préstamo Quirografario			329,32
8418	Impuesto a la Renta			415,50
Totales			3.775,00	1.097,78
Neto a Pagar				2.677,22
Transferencia Bancaria				2.677,22

Rol de Pagos			
Periodo de Nómina	Del 01.12.2012 al 31.12.2012		
Nombre Empresa	Baker Hughes Internationa	Posición	ESPECIALISTA DE CAMPO II
Número Empleado	00186758		
Nombre empleado	BUSTAMANTE VILLAMAR		
Centro de Coste	BHDF ECUADOR SALES OPS		
División	EC-12 -COCA	Sido Vac Lab	6,42

ANEXO #3

CONTRATO DE APERTURA DEL CRÉDITO

CREDITOS CARMITA

RUC: 1202362735001

Dirección: Av. Tumbes entre callejón s/n y av. colón

CONTRATO DE COMPRA VENTA CON RESERVA DE DOMINIO

Conste con el presente documento **EL CONTRATO DE COMPRA VENTA** con **RESERVA DE DOMINIO**, que conviene celebrar entre la Sra. Licda. Carmen Holguin Navas con Ruc: 1202362735001 Gerente propietario de Créditos Carmita, en calidad de **VENDEDOR** Y, por otra parte, el señor _____ con C.I. _____ domicilio en _____ en la ciudad de _____ en calidad de **COMPRADOR**.

PRIMERO: DESCRIPCION DE LO VENDIDO

Tipo	Marca	Serie
Modelo	Color	Motor

SEGUNDO: PRECIO DE VENTA.

El precio total de lo estipulado es de \$ _____ pagadero en la siguiente forma: ENTRADA \$ _____ que en un plazo de _____ meses a la orden de Sra. Licda. Carmen Holguin Navas en dividendos mensuales de \$ _____ reconociendo el **COMPRADOR** el interés legal anual a partir de sus respectivos vencimientos.

TERCERA: RECEPCION Y DOMINIO.

Lo descrito en la clausula primera lo ha recibido el **COMPRADOR** a su entera satisfacción y deberá llevarlo y mantenerlo durante la vigencia de este contrato en su domicilio antes mencionado, con la obligación de notificar al **VENDEDOR** el cambio de domicilio o referencia a mas tardar dentro de los 8 días posteriores a dicho cambio. En ningún caso podrá el **COMPRADOR** sacar fuera de la provincia lo que es objeto de este contrato ni entregarlas a otra persona sin autorización escrita del **VENDEDOR**.

CUARTA: RESERVA DE DOMINIO

EL VENDEDOR se reserva el dominio de lo vendido hasta que el comprador haya pagado la totalidad del precio.

EL COMPRADOR adquirirá el dominio, esto es: será dueño de la cosa vendida únicamente cuando haya pagado la totalidad del precio y

podrá entonces pedir al vendedor que le otorgue el respectivo título de propiedad.

QUINTA: FALTA DE PAGO

Si el COMPRADOR no pagare uno o más de las cuotas establecidas en la clausula segunda o incumpliere cualquiera de las clausulas de este instrumento, EL VENDEDOR declarara en plazo vencido todas las cuotas posteriores, y podrá solicitar al juez que disponga que uno de los alguaciles aprehenda la cosa vendida y se lo entregue al VENDEDOR o solicitar que disponga el remate de los objetos vendidos, de conformidad con lo establecido en el derecho supremo 548-CH, publicado en registro oficial No. 68 del 30 de septiembre de 1973.

SEXTA GARANTIA.

El comprador tiene todo el derecho de reclamar por fallas en el artículo adquirido, esta garantía no se aplicara en caso de desastres natural, robo, accidente, maltrato o reparación no autorizada. El comprador tiene derecho a esta garantía siempre y cuando este al día en sus o pagos, caso contrario no podrá hacerlo. No se cambiara la mercadería solo se retirara para su reparación.

Para constancia de aceptación firman voluntariamente las partes interesadas.

VENDDOR
C.I.

COMPRADOR
C.I.

En los mismos términos y condiciones estipuladas en el contrato que me antecede, me obligo solidariamente a favor como garante del comprador

GARANTE
C.I.

ACTA DE RECONOCIMIENTO DE FIRMAS

En la ciudad de Milagro, el día de hoy _____ de _____ del año _____

Doctor _____ Notario _____
_____ del Cantón _____

_____ comparecen los señores Sra. Licda. Carmen Holguin Navas Gerente Propietario de CREDITOS CARMITA, Y, _____ el primero con C.I. _____

_____ comparecen con juramento manifiestan que reconocen como suyas las firmas y rubricas puestas al pie del contrato de compra- venta con reserva de dominio que antecede, por ser la misma que se usan en todos los actos tanto públicos como privados. Leído que les fue esta acta a los comparecientes afirman y ratifican.

Anexo #4

Letra de cambio

LETRA DE CAMBIO N° 1/1.		Por US\$ 445 ⁰⁰
Ciudad: Duran	Fecha 30 de Octubre/10	Vence en: \$
Se servirá (n) Ud.(s), pagar incondicionalmente en este lugar a _____ días vista de la aceptación por esta LETRA DE CAMBIO , a la orden de _____ La cantidad de Cuatrosientos cuarenta y cinco 00/100 - Dólares Americanos. más interés del _____ % anual y la mora el _____ % anual sin protesto.		
Exímese de presentación para aceptación y pago, así como de avisos por falta de estos hechos.		
Deudor: Edens Angulo Eche Raul Dirección: Duran, Montanari	Tel: 089516467 Ciudad: Duran.	Atentamente,  Firma Emisor

ACEPTADA.- Valor recibido.- El pago no podrá hacerse por partes, ni aún por Herederos sujetos a los Jueces de esta ciudad y al juicio ejecutivo o verbal sumario a elección del demandante.

Firma del Deudor

 FIRMADO(A)

POR AVAL constitui con El pago no podrá hacerse por partes ni aún por Herederos - Estipuladas demás condiciones constantes de la Letra y de aceptación, del

Firma del Garente
 PAGUESE a la orden de Sin protesto. El pago no podrá hacerse. Por partes ni aún por herederos estipuladas demás condiciones constanzase de la Letra y de aceptación, del

f. PAGUESE a la orden de Valor sin protesto Sin nuestra responsabilidad. del

(.)

Nº 0747

Anexo #5

Tipos de clientes

EL CLIENTE POLÉMICO		
Rasgos característicos	Situaciones	Tratamiento
<ul style="list-style-type: none"> • Provoca la discusión • Pretende llevar siempre la razón. • Desconfía de las soluciones que se le ofrecen. • Necesita una atención preferente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando no los atendemos de forma atenta o comprensiva • Cuando hacemos perder su tiempo con esperas o retrasos. • Si discutimos con ellos. • Si perciben que estamos inseguros, 	<ul style="list-style-type: none"> • Escuchar sus quejas con atención y sin interrupciones. • No discutir. Adoptar una actitud amable, serena y tratar de tranquilizarlos. • Tratar de aclarar sus dudas. • Prestarles atención y que así lo perciban.

EL CLIENTE HABLADOR		
Rasgos característicos	Situaciones	Tratamiento
<ul style="list-style-type: none"> • Amigable, hablador, sonriente, de los que se extienden en sus explicaciones y hasta repiten su discurso. • Seguridad aparente. • Necesita que se esté pendiente de él. • Puede llegar a ser pesado 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando se les atiende con mucha preferencia, puede hacernos perder mucho más tiempo del necesario en una visita. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser amables, pero mantener la distancia. • "Ir al grano" • Mantener sobre ellos la iniciativa y el liderazgo de la conversación. • Dirigir nuestras preguntas a la obtención de respuestas concretas. • Evitar seguir todas sus bromas.

EL CLIENTE GROSERO		
Rasgos característicos	Situaciones	Tratamiento
<ul style="list-style-type: none"> •Permanente mal humor. •Discute con facilidad. •Dominante y agresivo. •Ofensivo. 	<ul style="list-style-type: none"> •Ante cualquier punto de vista diferente al suyo. •Siempre que considere (y es muy a menudo) que no se le trata bien. 	<ul style="list-style-type: none"> •Ser corteses, diga lo que diga (recuerde la actitud asertiva). •Eludir su grosería no dándonos por aludidos. •Argumentar sin hacer caso de sus provocaciones.

EL CLIENTE INDECISO		
Rasgos característicos	Situaciones	Tratamiento
<ul style="list-style-type: none"> • Tímido e inseguro. • Le cuesta decidirse. • Teme plantear claramente su petición o problema. • Responde con evasivas. • Intenta aplazar decisiones. • Quiere reflexionar. • Pide opiniones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando no nos relacionamos de forma amistosa. • Cuando se le dan muchas opciones a elegir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesita más dedicación que otro cliente. • Animarle a que plantee claramente sus necesidades o quejas, para evitar que quede insatisfecho. • Inspirarle confianza y seguridad. • Aceptar sus puntos de vista. • Guiarle con preguntas abiertas y ayudarle a que se explique. • Orientarle de forma muy concreta sobre la mejor opción. • Ofrecerle pocas alternativas.

EL CLIENTE DESCONFIADO		
característicos	Situaciones	Tratamiento
<ul style="list-style-type: none"> •Duda de todo y todos. •Rechaza hasta los argumentos más lógicos. •Es intransigente. •Trata de dominar al interlocutor. •No reflexiona. •Es susceptible y le pone faltas a todo. 	<ul style="list-style-type: none"> •Cuando cree que se le ha dado información incompleta. •Cuando piensa que no se confía en él. •Ante el incumplimiento de acuerdos. •Cuando se muestra debilidad. •Cuando siente que es tratado de forma injusta. 	<ul style="list-style-type: none"> •Conservar la calma y respetar sus ideas. •Hacerle preguntas. •Buscar puntos comunes, que le den confianza en nosotros. •No mostrarse insistente ni discutir. •No afirmar nada que no podamos demostrar. •No contradecirle. •Darle la razón siempre que la tenga.

EL CLIENTE IMPULSIVO		
Rasgos característicos	Situaciones	Tratamiento
<ul style="list-style-type: none"> • Cambia continuamente de opinión. • Es impaciente, superficial y emotivo. • No se concentra y es fácil que dé marcha atrás cuando parecía dispuesta a cerrar la compra. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ante situaciones que le hacen pensar. • Cuando tiene varias opciones dónde elegir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demostrar firmeza. • Argumentar de forma breve y concisa. • Actuar con rapidez.

Anexo #6

Factura

Ramos Holguín Johanna Noemi
R.U.C. 1204814493001
VARIEDADES CARMITA **FACTURA**
VENTA AL POR MENOR DE ARTÍCULOS PARA EL HOGAR
EN GENERAL & DE DIVERSOS PRODUCTOS
Dir.: Río Tumbes s/n y Río Pífo - Colon Tel.: 093033411
MILAGRO-ECUADOR
AUT. S.R.I. # 1109639353
FECHA DE AUTORIZACIÓN: 23-MAYO-2011

G. de remisión	FECHA
	05/07/2011

CLIENTE: *Sonia de Udeluste*

DIR.: *Milagro* R.U.C./C.I.

CANT.	DESCRIPCIÓN	P. UNIT	VALOR
<i>1</i>	<i>LCD 32 LG.</i>		<i>696,43</i>

Delgado González Johanna Rosaly Aut. 2306
"Grafica Delgado JRG" RUC. 0919411850001
18 No. 301 - 400 Caduca: 23-MAYO-2012
ORIGINAL: ADQUIRIENTE COPIA 1: EMISOR

Son: *seiscientos noventa y seis* dólares

Firma autorizada _____ Recibí Conforme _____

SUBTOTAL 12%	<i>696,43</i>
SUBTOTAL 0%	<i>0,00</i>
DESCUENTO	
SUB-TOTAL	<i>696,43</i>
I.V.A 12%	<i>83,57</i>
VALOR TOTAL	<i>780,00</i>

Anexo #7

CUADRO DE OBSERVACIÓN CLIENTE, VENDEDOR, RECAUDADOR

CREDITOS CARMITA

RUC: 1202362735001

Dirección: Av. Tumbes entre callejón s/n y av. colón

OBSERVACIÓN	VENDEDOR	RECAUDADOR
ATENCIÓN AL CLIENTE	Toma demasiada confianza con el cliente olvidándose cual es su rol a desempeñar.	Tiene buenas relaciones , llega al cliente
TIEMPO	En ciertas ocasiones pierde tiempo en conversaciones ajenas a lo laboral.	Toma el tiempo necesario para aclarar dudas de los clientes respecto al bien adquirido.
VENTA	No siempre explica al cliente los beneficios del bien, garantías o cobro de interés por mora.	Hace veces de vendedor y reitera condiciones del crédito
PRECIOS Y PAGOS DE CANCELACION	Al realizar la venta se deja persuadir por el cliente al momento de hacer el cobro de la entrada del artículo.	Explica al cliente, el costo del artículo, interés por mora, plazo, beneficios o acciones a tomar por incumplimiento de los pagos

ANEXO # 8

MODELO DE ENTREVISTA

Entrevista a Propietario de Almacén Carmita

1.- ¿Que tipos de crédito ofrece?

.....
.....

2.- ¿Cual es el tipo de procedimiento que utiliza para la verificación de documentos entregados por el cliente que solicita crédito?

.....
.....

3.- ¿Existe algún manual dentro de la empresa que norme la concesión de crédito?

.....
.....

4.- ¿Cree usted que al crear políticas y estrategia de crédito y cobranza podría controlar la morosidad de la cartera?

.....
.....

5.- ¿Cuales de estos aspectos considera usted deben ser empleados en el diseño de políticas y estrategias de crédito y cobranza?

- Políticas para evitar la morosidad
- Estrategias de venta para abarcar mercado
- Control sobre créditos otorgados.

ENTREVISTA EN SESIONES DE GRUPO A VENDEDOR Y RECAUDADOR.

Vendedor:

1.- ¿Como considera usted el entorno interno y externo de la empresa?

.....
.....

2.- ¿Cree usted que al diseñar políticas y estrategias de crédito y cobranzas se tomaran mejores decisiones en la empresa en la cual se permitirá enfocarse en la recuperación de cartera?

.....
.....

3.- ¿Según su criterio debe existir por escrito un documento donde normen las políticas y estrategias de crédito y cobranza de la empresa?

.....
.....

4.- ¿Cada qué tiempo la empresa desarrolla un control de los pagos retrasados de los clientes?

.....
.....

5.- ¿La recuperación de cartera mejorara con la aplicación de políticas y estrategias de cobranza?

ANEXO #10

BASE DE DATOS.

CLIENTES EN MORA

Fecha de Corte de la Informacion 13/ 12 / 2012

NOMBRE CLIENTE	APELLIDO	CEDULA / R.U.C.	DIRECCION	TELEFONO	CREDITO #	CREDITO APROB.	DEUDA ACTUAL	FECHA DE INICIO	FECHA DE VENCIMIENTO	SALDO HASTA 30 DIAS	SALDO DE 31- 60 DIAS	SALDO DE 61- 90 DIAS	SALDO DE 91- 120 DIAS	SALDO DE MAS DE 120 DIAS
OSCAR EDUARDO	VALLE LAVAYEN	1234567892	PRIMAVERA 1 ATRÁS DE LA IGLESIA MZ C VILLA 21	94480421	001-0001	1.200.00	300.00	25/06 /2012	25/11/2012	900.00				900.00
ANA EUFEMIA	INTRIAGO CEDEÑO	1234567894	ANA MARIA DE OLMEDO POR ESTACION DE LA 18	22030615	001-0001	865.00	500.00	31/07 /2012	31/08/2012	365.00				
OSCAR EDUARDO	VALLE LAVAYEN	1234567891	PRIMAVERA 1 ATRÁS DE LA IGLESIA MZ C VILLA 21	94480421	001-0001	1250.00	300.00	19/07 /2012	19/10/2012	950.00		950.00		
XAVIER PATRICIO	MEJIA BAYOLIMA	1234567899	ANA MARIA DE OLMEDO POR ESTACION DE LA 18	82798046	001-0001	420.00	259.00	19/06 /2012	18/07/2012	161.00				
JORGE LUIS	GONZALEZ VELASQUEZ	1234567895	BABAHOYO Y QUITO	22821513	001-0001	360.00	40.00	02/01 /2012	08/03/2012				320.00	
XAVIER PATRICIO	MEJIA BAYOLIMA	1234567896	LOS HELECHOS JUNTO A TERENCE DE POLICIA	82798046	001-0001	1560.00	500.00	15/11 /2012	17/12/2012	1060.00				
FREDDY FERNANDO	GUERRERO LANDETA	1234567897	PRIMAVERA 1 ATRÁS DE LA IGLESIA MZ C VILLA 21	22338525	001-0001	4.000.00	3.377.00	18/04 /2012	19/06/2012		636.00			
JORGE LUIS	GONZALEZ VELASQUEZ	1234567898	PRIMAVERA 2 POR ESTACION DE BUSES DE LA 16	22821513	001-0001	980.00	300.00	07/12 /2011	07/03/2012			680.00		
FREDDY FERNANDO	GUERRERO LANDETA	1234567896	PRIMAVERA 1 ATRÁS DE LA IGLESIA MZ C VILLA 21	22338525	001-0001	860.00	150.00	13/02 /2012	13/06/2012				710.00	

NOMBRE CLIENTE	APELLIDO	CEDULA / R.U.C.	DIRECCION	TELEFONO	CREDITO #	CREDITO APROB.	DEUD. ACTUAL	FECHA DE INICIO	FECHA DE VENCIMIENTO	SALDO HASTA 30 DIAS	SALDO DE 31-60 DIAS	SALDO DE 61-90 DIAS	SALDO DE 91-120 DIAS	SALDO DE MAS DE 120 DIAS
NIETO CEDEÑO	HUGO ALFREDO	1234567897	PRIMAVERA 2 POR ESTACION DE BUSES DE LA 16	80044585	001-0001	1.200.00	1.000.00	30/05/2012	31/07/2012		200.00			
FREDDY FERNANDO	GUERRERO LANDETA	1234567898	5 DE JUNIO Y TRASVERSAL	22338525	001-0001	580.00	200.00	07/05/2012	07/06/2011		380.00			
ROMULO GERARDO	MACERO VASQUEZ	1234567898	VOULEVAR DE DURAN FRENTE A LA RIA CASA 320	0999327130	001-0001	238.00	35.00	18/08/2011	19/11/2011			203.00		
LEONEL EDUARDO	BALCAZAR CAMPOVERDE	1234567892	AV. NICOLAS LAPENTTY Y SIBAMBE	0992025075	001-0001	1275.00	400.00	25/12/2010	30/05/2011					875.00
FCO. XAVIER	VELASTEGUI CARAVALLO	1234567893	SIBAMBRE Y BABAHOYO	0993707868	001-0001	392.00	150.00	25/03/2012	25//06/2011				242.00	
MILTON KLEBER	ESPINOZA CARVAJAL	1234567893	VOULEVAR DE DURAN FRENTE A LA RIA CASA 320	0991812790	001-0001	406.00	205.00	01/04/2010	01/08/2010					201.00
QUIMI INTRIAGO	EDDY HUMBERT	1234567900	BABAHOYO Y QUITO	0998157619	001-0001	476.00	120.00	27/07/2012	27/11/2012				356.00	
MILTON KLEBER	ESPINOZA CARVAJAL	1234567901	LOS HELECHOS JUNTO A TEREEN DE POLICIA	0991812790	001-0001	963.00	569,34	31/06/2012	31/08/2012			394.00		
MILDRED CECILIA	BARRERA ULLAURI	1234567902	VOULEVAR DE DURAN FRENTE A LA RIA CASA 320	0981636172	001-0001	1.886.00	800.00	09/03/2010	09/06/2010					1.086.00
DIAZ HOLGUIN	JAVIER JOSE	1234567903	5 DE JUNIO Y TRASVERSAL	0994399562	001-0001	1000,00	600,00	19/07/2012	19/11/2012					400.00
IVAN IGNACIO*	IZQUIERDO FRANCO	1234567897	ATRÁS DEL BANCI DEL PICHINCHA	0994915254	001-0001	1.930,00	1.030.00	19/02/2011	19/06/2011					600.00
CLEOFITA ALEXANDRA	CEDEÑO TORRES	0919587865	MONTANAVI	0999436460	001-0001	4.000.00	2.500.00	10/10/2012	10/12/2012		1500.00			
NORA ELINA	BARAS TORRES	0919871400	MONTANAVI	0993564578	001-0001	980.00	500.00	27/02/2012	28/05/2012			480.00		
ROSA MARIA	VERDUUGA BRIONES	1202365783	VIA A BOLICHE MERCADO	0985259305	001-0001	360.00	320.00	02/08/2012	02/12/2012					40.00
CARLOS ARMANDO	CHABLA BRIONES	1403582735	CDLA.PORCARSA	2327562	001-0001	1400.00	950.00	10/08/2012	10/12/2012					450.00

CLIENTES EN MORA

Fecha de Corte de la Informacion 13/ 12 / 2012

NOMBRE CLIENTE	APELLIDO	CEDULA / R.U.C.	DIRECCION	TELEFONO	CREDITO #	CREDITO APROB.	DEUDA ACTUAL	FECHA DE INICIO	FECHA DE VENCIMIENTO	SALDO HASTA 30 DIAS	SALDO DE 31- 60 DIAS	SALDO DE 61- 90 DIAS	SALDO DE 91- 120 DIAS	SALDO DE MAS DE 120 DIAS
BLANCA AZUCENA	LUZURIAGA LAVAYEN	1205648965	PRIMAVERA 1 ATRÁS DE LA IGLESIA MZ C VILLA 21	94480421	001-0001	1.200.00	300.00	10/11 /2012	10/12/2012	900.00				
ANA CARLA	CALEÑO CEDEÑO	1234567894	ANA MARIA DE OLMEDO POR ESTACION DE LA 18	22030615	001-0001	865.00	500.00	13/11 /2012	13/12/2012	365.00				
OSCAR DANIEL	VALLE LAVAYEN	0919871422	PRIMAVERA 1 ATRÁS DE LA IGLESIA MZ C VILLA 21	94480421	001-0001	1250.00	300.00	12/11 /2012	12/12/2012	950.00				
XAVIER ALBERTO	MEJIA MELO	1234567899	ANA MARIA DE OLMEDO POR ESTACION DE LA 18	82798046	001-0001	420.00	259.00	08/12 /2012	08/12/2012	161.00				
JORGE FERNADO	ALCIVAR VELASQUEZ	1243568792	BABAHOYO Y QUITO	22821513	001-0001	360.00	40.00	10/10 /2012	10/12/2012		320.00			
XAVIER PATRICIO	MEJIA BAYOLIMA	1300564258	LOS HELECHOS JUNTO A TEREEN DE POLICIA	82798046	001-0001	1560.00	500.00	13/08 /2012	13/12/2012				1060.00	
JULIO CESAR	REVELO LANDETA	1234567897	PRIMAVERA 1 ATRÁS DE LA IGLESIA MZ C VILLA 21	22338525	001-0001	4.000.00	3.377.00	10/10 /2012	10/12/2012		636.00			
JORGE ENRIQUE	GONZALEZ MARTINEZ	1234567898	PRIMAVERA 2 POR ESTACION DE BUSES DE LA 16	22821513	001-0001	980.00	300.00	05/03 /2011	05/07/2011					680.00
JHOMAR DANIEL	GUERRERO TOTOY	1234567896	PRIMAVERA 1 ATRÁS DE LA IGLESIA MZ C VILLA 21	22338525	001-0001	860.00	150.00	28/01 /2012	28/05/2012				710.00	
ALEXANDER WAGNER	SISA MONTOYA	1234567897	PRIMAVERA 2 POR ESTACION DE BUSES DE LA 16	80044585	001-0001	1.200.00	1.000.00	05/06 /2011	05/10/2011					200.00

ANEXO #12

Convenio de garantías

Factura No. _____

Fecha de factura: _____

Plazo de garantía: _____

1.- COMO ACCEDER AL SERVICIO DE GARANTÍA:

El cliente llama al número del almacén y explica el problema que le suscita con el electrodoméstico o bien adquirido el mismo que será atendido por el propietario dándole solución inmediata al problema, o también puede acercarse almacén donde adquirió el bien.

2.- DOCUMENTO PARA HACER EFECTIVA LA GARANTÍA:

Para realizar ágilmente el proceso de la garantía se necesita que el cliente presente la factura del artículo que adquirió en caso haber realizado la compra en efectivo.

Si la compra es a crédito deberá estar el cliente al día en todos sus pagos presentando su recibo de la cuota última de pago.

3.- PERDIDA DE LA GARANTÍA:

La garantía se anulara en el caso de incumplimiento de pago o mora a la fecha del daño del electrodoméstico.

4.- EXCLUSIONES DE GARANTÍA:

Las siguientes exclusiones tiene el propósito de establecer las diferencias entre causas reales cubiertas y causas naturales excluidas.

1.- Eliminación, mutilación o alteración de los números de serie del artefacto.

2.- Daños del electrodomésticos ocurridos por mala manipulación y /o

transporte.

3.- Daños ocasionados por animales o insectos.

4.- daños ocasionados por instalaciones inadecuadas o falta de línea a tierra.

5.- Por mal uso del artículo, según lo indica el instructivo de uso.

6.- Incendio, explosión, daños por agua, o catástrofes naturales.

7.- Por reparaciones hechas por personal no autorizado.

8.- Ruptura, golpes, falta de piezas, polco, evidencia de humedad o ruptura del sello de seguridad.

9.- Los obsequios no tienen garantía

10.- En aires acondicionado modelo Split se excluye las cañerías de conexión.

11.- En línea de audio se excluye el lente óptico

12.- Los accesorios no tienen garantía así como también la paste estética del artículo.

ITEMS QUE NO CUBRE GARANTIAS

Entre ellos juegos de celulares, cocinetas, parlantes, sabanas, toldos, edredones, manteles, cobertores y ventiladores de motor plástico, bicicletas, ollas arroceras, muebles de aglomerado o MDF.

Yo,

Sr:(a). _____

_____ declaro conocer todo el contenido de este documento, en señal de conformidad con lo acordado, firmo y acepto en su totalidad.

En la ciudad de Milagro, _____ a los _____ días, del mes de _____ de 20 _____

Firma jefe de crédito, y/o supervisor de ventas

Cliente

Anexo #13

Tasa de interés y costos operativos

CRÉDITOS CARMITA	
Monto referencial: Base \$100,00 de crédito desembolsado	
Tasa de interés anual	10%
Plazo	Tasa interés
12	10%
Nota: La tasa de interés se aplicara a la alícuota caída en mora	

Anexo #14

Primer aviso de cobro

**Estudio Jurídico
Ab. Luis Gómez Reg. No. 0000
Dirección: Rocafuerte y 5 de Junio
Primer piso Ofic. 14
Teléfono: 2222222**

Milagro, 21 de Octubre del 2012

Factura:
Deuda:
Vencimiento:

Estimado Sr.

Mediante la presente carta queremos hacerle llegar el aviso de cobro mediante el cual se le solicita acercarse a nuestro almacén Créditos Carmita a cancelar la deuda vencida hace____ mes, desde el _____ del año en curso hasta la presente fecha, relativa a la compra de _____ valorada en _____ que actualmente se encuentra en mora.

Esperamos que en el más corto plazo se comuniquen con nosotros para llegar a un acuerdo respecto al refinanciamiento de la deuda, otorgándole más tiempo con cuotas convenientes, ayudándolo de esta manera a evitar inconvenientes futuros. De no ser así, nos veremos obligados a hacerle un nuevo llamado de atención. Hasta una nueva oportunidad.

Atentamente,

Ab. Luis Gómez Reg. No. 0000
Dirección: Rocafuerte y 5 de Junio
Primer piso Ofic. 14
Teléfono: 22222222

Lic. Carmen Holguin Navas
Gerente Propietario

Anexo #15

Segundo aviso de cobro

**Estudio Jurídico
Ab. Luis Gómez Reg. No. 0000
Dirección: Rocafuerte y 5 de Junio
Primer piso Ofic. 14
Teléfono: 2222222**

Milagro, 21 de Noviembre del 2012

Estimado Sr.

Nos ponemos de nuevo en contacto con Ud. en referencia a nuestra anterior comunicación enviada con fecha_____ la misma que le instábamos a hacer efectivo el pago pendiente correspondiente a la Factura N°_____ Emitida el pasado día_____ con fecha de vencimiento_____

Dado que hasta la fecha no hemos obtenido una respuesta satisfactoria por su parte, le rogaría que hiciera inmediatamente una transferencia por el importe indicado a la siguiente cuenta bancaria: _____

En caso de que no puedan abonar dicho importe, le expresamos nuestra disponibilidad para negociar unos términos de pago que se puedan ajustar a ambas partes y que solucionen esta situación de impago aplicándole del 20 al 60% de descuento a su deuda haciendo más atractiva la deuda para su cancelación.

Si por el contrario, opta por no pagar y no se pone en contacto con nosotros, me veré en la obligación de abrirle un expediente de crédito moroso y de tomar aquellas acciones comerciales y/o legales que estimemos oportunas.

Ab. Luis Gómez Reg. No. 0000
Dirección: Rocafuerte y 5 de Junio
Primer piso Ofic. 14
Teléfono: 22222222

Lic. Carmen Holguin Navas
Gerente Propietario

ANEXO #16

Tercer aviso de cobro.

**Estudio Jurídico
Ab. Luis Gómez Reg. No. 0000
Dirección: Rocafuerte y 5 de Junio
Primer piso Ofic. 14
Teléfono: 2222222**

Milagro, 21 de Diciembre del 2012

Sr.

De mis consideraciones

Dado que hasta la fecha no hemos obtenido una respuesta satisfactoria de su parte haciendo caso omiso a las notificaciones anteriores siguiendo en mora con sus obligaciones obtenidas en el Almacén Créditos Carmita nos vemos en la obligación de expresarle, que si usted no cancela de inmediato los valores pendientes de pago recurriremos a las autoridades competentes a realizar los trámites legales y demandas correspondiente para recuperar el dinero de la mercadería entregada de buena fe.

Estos trámites judiciales serán cancelados por el deudor mas la suma total de la deuda, los interese por mora, cargos operativos, el interés del capital, así como también nos veremos en la obligación de notificar a la central de riesgo.

Autorizando de forma expresa al sr Profesional del derecho Ab. Luis Gómez para que realice el cobro de la deuda o el retiro respectivo de la mercadería adquirida por usted.

Ab. Luis Gómez Reg. No. 0000
Dirección: Rocafuerte y 5 de Junio
Primer piso Ofic. 14
Teléfono: 22222222

Lic. Carmen Holguin Navas
Gerente Propietario

ANEXO #17



**Kean Chong
Miossotty Katherine**

Miraflores y Garcia Moreno
Milagro-Ecuador.

Móvil: 099320032--2710250

DATOS PERSONALES

Lugar De Nacimiento: Milagro
Fecha de nacimiento: Marzo de 1979
Cédula De Identidad: 091822726-5

ESTUDIOS REALIZADOS

Superiores:

➤ **Universidad de Milagro
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

Título Obtenido
Ingeniera Comercial mención en Recursos Humanos

Secundarios: Bachiller en Físico Matemático

Colegio José María Velasco Ibarra.

Primarios: Escuela Roberto Espíndola Maldonado

CURSOS Y SEMINARIOS

📖 **Curso de Computación, Word, Excel, Power Point**
Nueva Tecnología

📖 **Curso de Computación, Word, Excel, Power Point**
Universidad de Guayaquil

📖 **Curso de Computación, Curso Básico de Computación**
Compucentro

-  **Curso de Técnicas Secretariales**
Secap
-  **Curso de Inglés**
Universidad de Milagro
-  **Curso de Ingles**
American Lenguaje, Milagro
-  **Seminario de Servicio al Cliente**
Fundación Calidad y Productividad
-  **Seminario de Relaciones Humanas y Proyecciones al Éxito**
Fraternidad de Relaciones Humanas
-  **Seminario –Taller de Técnicas de Redacción Comercial**
Actualización
Factor Humano
-  **Certificado por participación en calidad de Comité**
Organizador-CIDESA
Evento: I Congreso Internacional Salud Psicosocial en el Trabajo
-  **Certificado por participación en calidad de Comité**
Organizador
CIDESA

Evento: III Congreso Internacional de Enfermería
-  **Certificado por participación en calidad de Comité**
Organizador
CIDESA

*Evento: II Congreso Internacional de Educación Parvularia y
Recreación Infantil*
-  **Certificado por participación en calidad de Comité**
Organizador
CIDESA

Evento: I Congreso Internacional de Contabilidad y Auditoria
-  **Seminario de Crédito, Cartera y Cobranza**
Fundación Idepro

REFERENCIAS PERSONALES

Ing. Daniella Armijos Sánchez	081-426215
Ing.Larry Suasti Berni	2973166
Ing. Dario Mendoza Cabrera	089-559807

EXPERIENCIA LABORAL

- Cargo: Oficial de Crédito y Cobranzas
COHERVI SA
Milagro
Desde Diciembre 2011- Actualidad
Tiempo: 15 meses
Teléf.: 2970953

- Cargo: Coordinadora Académica
CIDE - Centro de Investigación de Desarrollo
Ecuador
Duran
Desde Octubre 2010- Octubre 2011
Tiempo: 1 Año
Teléf.: 6025937

- Cargo: Administradora del Local
Supermercado "El Super"
Triunfo
Tiempo: Abril 2010 a Julio 2010
Duración: 3 meses

- Cargo: Coordinadora Administrativa de Ventas
Genra S.A

Milagro

Tiempo: Agosto 2007 a Abril 2010

Duración: 2 años y 9 meses

Telf.: 2970280

➤ Cargo: Asistente de Gerencia

➤ Cargo: Asistente de Compras

Devies Corp

Milagro

Tiempo: Enero 2001 a Agosto 2007

Tiempo: 6 años

Teléf. 2973-166

➤ Cargo: Facturación

Poligráfica C.A

Guayaquil

Tiempo: Julio 2000 a Diciembre 2000

Tiempo: 6 meses

Teléf. 2566010

➤ Cargo: Auxiliar Contable-Caja General

Distribuidora Calox Ecuatoriana

Guayaquil

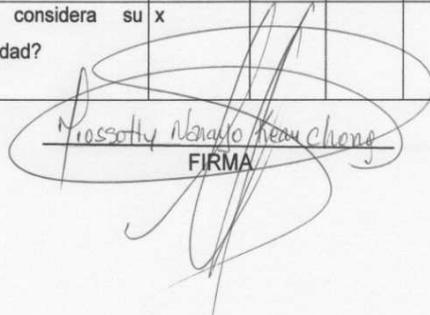
Tiempo: 1997-2002

Duración: 5 años

Anexo #17

Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil
Validación de: Proyecto de Investigación Presentada en Opción del
Grado de Magister en Contabilidad y Auditoría

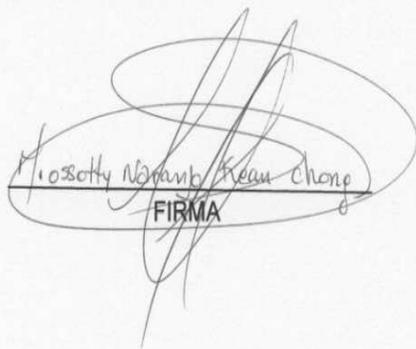
INFORMACIÓN GENERAL								
NOMBRE DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: DISEÑO DE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE CRÉDITO Y COBRANZAS PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA EN LA EMPRESA CRÉDITOS CARMITA DE LA CIUDAD DE MILAGRO				<table border="1"> <tr> <td>11</td> <td>04</td> <td>2013</td> </tr> </table> Fecha de Validación		11	04	2013
11	04	2013						
Nombre del Experto: Ing. Com. Naranjo Kean Chong Mlossotty Katherine Empresa: COHERVI S.A. Cargo: Oficial de Crédito y Cobranzas								
PREGUNTAS	CRITERIOS							
	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	No procede			
1. ¿Considera usted que el trabajo investigativo tiene contenido científico?	x							
2. ¿Posee usted todos los argumentos que le permitan deducir que la propuesta es viable?		x						
3. ¿El plan de acción guarda coherencia con las exigencias de la empresa?		x						
4. ¿Cómo considera su aplicabilidad?	x							



 FIRMA

COMENTARIO DE LA VALIDACIÓN POR EL EXPERTO.

Es necesario definir los cargos y responsabilidades a ejercer de las personas a contratar de la misma manera la creación y aplicación de las políticas de Crédito y Cobranzas para poder ejercer un control adecuado en la recuperación de Cartera aplicando estándares en donde se podrá analizar la tasa de recuperación y la morosidad de los clientes de dicha empresa, por lo cual considera que este planteamiento está acorde lo cual si puede ser aplicado en la empresa.


Diosdado Norambuena Chong
FIRMA

Anexo# 18

VICTOR ANGEL REYES TOMALA



PERFIL

- Buen manejo de relaciones laborales, me acojo rápidamente a la filosofía de la empresa, trabajo en equipo, responsable, facilidad de aprendizaje y adaptación.
- Actualmente me dedico a la calificación de créditos y recuperación de cartera en una empresa comercial.
- Creador de estructura de programa de crédito y cartera en empresa comercial.
- Persuasivo en negociación y manejo a clientes, rápido para el cálculo matemático, buen dominio, líder por naturaleza.

DATOS PERSONALES

NOMBRE:	VICTOR ANGEL REYES TOMALA
DOCUMENTO DE IDENTIDAD:	09143883228
FECHA DE NACIMIENTO:	3 de Agosto de 1973
LUGAR DE NACIMIENTO:	Guayaquil- Ecuador
ESTADO CIVIL:	Casado
DIRECCIÓN:	Duran Cdla. Pedro Menéndez Gilbert Mz 6 V31.
TELÉFONO:	2- 861163 – 082822285
E-MAIL:	vreyes2007@Hotmail.com

FORMACIÓN ACADÉMICA

- Universitarios:** Universidad Técnica Luis Vargas Torres
Facultad de ciencias sociales y estudios del desarrollo (9no Semestre)
- Universitarios:** Universidad de Guayaquil
Escuela de ingeniería Comercial
Facultad de Ciencias Administrativa
Egresado.
- Estudios Secundarios:** Colegio Fiscal Mixto Duran
Bachiller Físico Matemáticas
- Estudios Primarios:** Escuela, Pedro Menéndez Navarro

TALLERES Y CURSOS

- Gestión telefónica efectiva y optimización de recursos
- Liderazgo administrativo y manejo de herramientas
-

EXPERIENCIA LABORAL

ARTEFACTA S.A.

Cargo: Supervisor de cobranzas

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS :

- Responsable del manejo de la cartera de crédito de "Artefacta Milagro"

- Encargado de revisar cuentas por cobrar clientes
- Manejo de cartera,
- Analisis de la cartera en vencimiento,
- Recuperacion de cartera y verificacion de creditos.
- Responsable de los valores de la empresa
- Responsable de la imagen de la empresa.

FUNCIONES DE EJECUTIVO DE CUENTAS: Responsable de la recuperacion de cartera de las cuentas asignadas, y seguimiento.

JEFE INMEDIATO: Ing. Julio Luna

TELEFONO: 2 - 628878

Desde el año 2011 hasta la presente fecha.

GOLDEN BRIDGE

CARGO: Director Administrativo, Ejecutivo de cuenta, Verificador de Credito

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS : Responsable del manejo administrativo de una filial (CUENCA), manejo de informacion productiva a la gerencia.

ENCARGADO DE CALIFICAR CRÉDITO A USUARIOS

- Manejo de personal academico, cartera, servicios generales y comercial.
- Recuperacion de cartera y verificacion de creditos.
- Responsable de los valores de la empresa
- Responsable de la imagen de la empresa.
- Refinanciamiento de cuentas
- Notas de debito y Credito.

FUNCIONES DE EJECUTIVO DE CUENTAS: Responsable de la recuperacion de cartera de las cuentas asignadas, y seguimiento.

FUNCIONES VERIFICADOR DE CREDITO : Encargado de la entrega del producto, confirmacion de informacion y calificacion del credito.

JEFE INMEDIATO: Ing. Martha Matute

TELEFONO: 2 - 296800 ext 230

Desde el año 2008 hasta la presente fecha.

RECSA RECAUDADORA ECUADOR

CARGO: SUPERVISOR TERRENO DE CARTERA

FUNCIONES: supervicion de la labor de cada ejecutivo de cuenta y responsable del buen resultado de estos, cada mes.

Elaboracion de reportes a las jefaturas,

JEFE INMEDIATO: Sr. Daniel Copo

TELEFONO: ----- (empresa absorbida por el banco Pichincha)

Año 2006 -- 2007

MAKRO HOGAR (FUE ASUMIDA POR LA AGD)

CARGO: JEFE OPERATIVO DE TARJETA DE CREDITO

FUNCIONES:

- Supervicion de la labor de cada ejecutivo de cuenta y responsable del buen resultado de estos, asi tambien de la labor de las señoritas de atencion al cliente.
- Elaboracion de reportes a las jefaturas, como lo son la recuperacion de la cartera, la proyeccion de la misma, entre otros
- Responsable de cierre mensual de cuentas
- Negociador de usuarios con cuentas vencidas
- Refinanciamiento de cuentas
- Notas de debito y Credito.

JEFE INMEDIATO: Sra. Nora Chavez Mieles – Luis Fernando Miranda Alcivar

TELEFONO: ---2 201900 ----- (empresa absorbida por la Agencia de Garantias de depositos) Año 2001 - 2006

REFERENCIAS

Alexandra Lopez Balladares

Telefono. 099643471

Salud S.A.

Dr. Vicente Ortega Naranjo

Telf: 085814059

Clinica ortega

Rosa Erminia Garcia Miranda

Telf 094433382 - 2 640654

ANEXO #18

ANEXO #18

Experto 2

**Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil
Validación de: Proyecto de Investigación Presentada en Opción del
Grado de Magíster en Contabilidad y Auditoría**

INFORMACIÓN GENERAL								
NOMBRE DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: DISEÑO DE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE CRÉDITO Y COBRANZAS PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA EN LA EMPRESA CRÉDITOS CARMITA DE LA CIUDAD DE MILAGRO				<table border="1"> <tr> <td>12</td> <td>04</td> <td>13</td> </tr> </table> Fecha de Validación		12	04	13
12	04	13						
Nombre del Experto: <i>Ab. Victor Reyes Zomala.</i> Empresa: <i>Antefacta S.A.</i> Cargo: <i>Supervisor de Cobranzas</i>								
PREGUNTAS	CRITERIOS							
	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	No procede			
5. ¿Considera usted que el trabajo investigativo tiene contenido científico?		/						
6. ¿Posee usted todos los argumentos que le permitan deducir que la propuesta es viable?	/							
7. ¿El plan de acción guarda coherencia con las exigencias de la empresa?	/							
8. ¿Cómo considera su aplicabilidad?	/							

SERVIANTARES S.A.
 Victor Reyes T.
 Supervisor de Cobranzas
 E.O.D. No. 19472

FIRMA

COMENTARIO DE LA VALIDACIÓN POR EL EXPERTO.

Concuerdo que la estructura organizacional planteada es buena, se pudiese implementar el uso de un programa que permita que el empleado opere de una mejor manera, crear en la empresa una filosofía que desarrolle en los empleados un sentido de pertenencia y permanencia de la misma.

SERVITARES S.A.

Victor Reyes T.

Supervisor de Cobranzas

COB. No. 1147

FIRMA

ANEXO #19

CURRICULUM VITAE

DATOS PERSONALES

NOMBRES : JOHANNA CECIBEL
APELLIDOS : BONILLA BECERRA
CED. IDENT : 092430053-6
FECH. NAC : 24 FEBRERO 1985
EDAD : 28 AÑOS
NACIONALIDAD: ECUATORIANO
CIUDAD NAC. : MILAGRO
TELEF : 04-2713203
CELULAR : 0988827067



ESTUDIOS REALIZADOS

SECUNDARIA

COLEG. FISCAL "J.M. VELASCO IBARRA"

TITULO: TÉCNICO POLIVALENTE EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN

NIVEL SUPERIOR

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO (UNEMI)

TITULO: CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

INGENIERIA EN CONTADURIA PÚBLICA Y AUDITORIA – CPA.

CURSOS REALIZADOS

WINDOWS '98 Y WORD '2000	:	30 HRS DE DURACIÓN UNEMI
EXCEL '2000	:	20 HRS DE DURACIÓN UNEMI
POWER POINT Y MULTIMEDIA	:	20 HRS DE DURACIÓN UNEMI
INTERNET	:	20 HRS DE DURACIÓN UNEMI
EXCEL APLICADO A LAS FINANZAS	:	20 HRS DE DURACIÓN UNEMI
EXCEL AVANZADO	:	20 HRS DE DURACIÓN UNEMI

EXPERIENCIA LABORAL

SERVICIOS A DIESEL ALCIVAR	:	ASISTENTE CONTABLE (Marz.2002 a Ener-2003)
ATEYN S.A.	:	ASISTENTE ADMINISTRATIVA (Feb-2004 a Ener-2007)
NUEVA TECNOLOGIA	:	ASISTENTE ADMINISTRATIVA (Marz-2007 a Octu-2007)
AGROP. LA GRANJA	:	ASISTENTE CONTABLE (Nov-2007 a Dic-2008)
COMERC. AURORA	:	ASISTENTE ADMINISTRATIVA (Marz-2009 a Marz-2010)
PILADORA DAYANA	:	CINTADORA ADMINISTRATIVA (Julio- 2010 a Fecha actual)

REFERENCIAS PERSONALES

ING. REINA BECERRA O. : 04-2453099 -0997527444
DR. ALEX DÍAZ BARZOLA : 0999139565
SRA. AURORA GARCÍA O. : 04-2976302

Anexo #19
Formato

ANEXO #19
Experto 3

Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil
Validación de: Proyecto de Investigación Presentada en Opción del
Grado de Magíster en Contabilidad y Auditoría

INFORMACIÓN GENERAL											
NOMBRE DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:				<table border="1"> <tr> <td>13</td> <td>04</td> <td>2013</td> </tr> <tr> <td colspan="3">Fecha de Validación</td> </tr> </table>		13	04	2013	Fecha de Validación		
13	04	2013									
Fecha de Validación											
DISEÑO DE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE CRÉDITO Y COBRANZAS PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA EN LA EMPRESA CRÉDITOS CARMITA DE LA CIUDAD DE MILAGRO											
Nombre del Experto: Ing. JOHANNA BONILLA B. Empresa: PILARDO DYNAMA Cargo: CONTADOR ADMINISTRATIVO											
PREGUNTAS	CRITERIOS										
	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	No procede						
9. ¿Considera usted que el trabajo investigativo tiene contenido científico?	✓										
10. ¿Posee usted todos los argumentos que le permitan deducir que la propuesta es viable?	✓										
11. ¿El plan de acción guarda coherencia con las exigencias de la empresa?	✓										
12. ¿Cómo considera su aplicabilidad?	✓										


Ing. Johanna Bonilla
 Contadora Pública Autorizada
FIRMA

COMENTARIO DE LA VALIDACIÓN POR EL EXPERTO.

De acuerdo a mis conocimientos contables tributarios
y mi experiencia, considero que el diseño de este
proyecto si cumple con los requerimientos establecidos
de acuerdo a la ley; los objetivos planteados van de
la mano con la hipótesis y la estructura organizacional
propuesta, al aplicar las políticas y estrategias la costera
venecida disminuirá por lo cual esta propuesta es viable.


FIRMA

Ing. Johanna Bonilla
Contadora Publica Autorizada