



**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
UNIDAD DE EDUCACION A DISTANCIA**

**LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA (CPA)**

**MEMORIA TECNICA**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**

**LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA  
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

***“ANÁLISIS DEL RUBRO CUENTAS POR COBRAR PARA LA REDUCCIÓN DE  
MOROSIDAD DE LA EMPRESA COMERCIAL ALBERTOMAYORGA  
PROVINCIA DE TUNGURAHUA CANTÓN AMBATO PERIODO 2009”***

**LUZ ALEXANDRA IZURIETA MAYORGA**

**AMBATO ECUADOR**

**2010**

## **CERTIFICADO**

Certifico que este trabajo, luego de haber sido revisado y analizado cumple con los requisitos exigidos en el Reglamento Vigente de Graduación de la Unidad de Educación a Distancia de la carrera Licenciatura en Contabilidad y Auditoría CPA de la facultad de Administración de Empresas de la ESPOCH.

**Ing. Geovanny Jácome**

**TUTOR DE LA MEMORIA TECNICA**

**Ing. Gino Merino**

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

Yo, Alexandra Izurieta Mayorga, soy responsable de las ideas, doctrinas, resultados y propuestas expuestas en el presente trabajo de investigación, y, los derechos de autoría pertenecen a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

## **AGRADECIMIENTO**

La gratitud es uno de los sentimientos más nobles, por ello quiero agradecer en primer lugar a Dios, a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a sus autoridades, maestros por compartir sus conocimientos de igual manera al personal Administrativo y Operativo del Comercial Alberto Mayorga por la apertura en el flujo de información. Y a todas y cada una de las personas que supieron brindarme su apoyo permanente y desinteresado.

## **DEDICATORIA**

Este trabajo va dedicado con todo mi amor a hijo, esposo y familia por su cariño y apoyo permanente que contribuyeron y fueron un empuje para poder avanzar en mis metas, sueños y anhelos a ellos toda mi gratitud.

*Alexandra*

## INDICE DE CONTENIDOS

### PORTADA

<u>CERTIFICADO</u>	ii
<u>DERECHO DE AUTORIA</u>	iii
<u>AGRADECIMIENTO</u>	iv
<u>DEDICATORIA</u>	v
<u>INTRODUCCION</u>	1
<u>RESUMEN</u>	2
<u>SUMMARY</u>	3
<u>CAPÍTULO I</u>	4
<u>1. MARCO CONTEXTUAL</u>	4
<u>1.1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA</u>	4
<u>1.1.1. Reseña Histórica</u>	4
<u>1.1.2. Misión</u>	5
<u>1.1.3. Visión</u>	5
<u>1.1.4. VALORES CORPORATIVOS</u>	5
<u>1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA</u>	6
<u>1.2.1. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES</u>	6
<u>1.2.2. Organigrama de la empresa</u>	6
<u>1.2.3. Función administrativa</u>	7
<u>CAPÍTULO II</u>	10
<u>2. MARCO SITUACIONAL DE LA EMPRESA</u>	10

2.1. ANÁLISIS INTERNO _____	10
2.1.1. Capacidad gerencial _____	10
2.1.2. Capacidad competitiva _____	11
2.1.3. Capacidad financiera _____	10
2.1.4. Capacidad tecnológica _____	11
2.1.5. Capacidad de talento humano _____	11
2.1.6. Reguladores _____	12
2.2. ANÁLISIS EXTERNO _____	12
2.2.1. FACTORES ECONÓMICOS _____	12
2.2.2. FACTORES POLÍTICOS Y LEGALES _____	12
2.2.3. FACTORES SOCIALES Y CULTURALES _____	12
2.2.4. FACTORES DEMOGRÁFICOS _____	13
2.2.5. FACTORES TECNOLÓGICOS _____	13
2.2.6. FACTORES ECOLÓGICOS _____	13
2.2.7. Análisis FODA _____	14
2.2.8. Diagnostico al interior de la organización _____	15
2.2.9. Diagnóstico del entorno _____	16
CAPÍTULO III _____	17
3. MARCO PROPOSITIVO _____	17
3.1. DATOS INFORMATIVOS _____	17
3.1.1. Título _____	17
3.1.2. Institución ejecutora _____	17
3.1.3. Beneficiarios _____	17
3.1.4. Ubicación _____	17
3.1.4.1. Macro ubicación _____	17

3.1.4.2. Micro ubicación _____	18
3.1.5. Tiempo estimado para la ejecución _____	18
3.1.6. Inicio – Fin _____	18
3.1.7. Equipo técnico responsable _____	18
3.1.8. Costo _____	19
3.1.9 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA _____	19
3.2. JUSTIFICACIÓN _____	20
3.3. OBJETIVOS _____	21
3.3.1. OBJETIVO GENERAL _____	21
3.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS _____	21
3.4. METODOLOGÍA PARA LA PRESENTACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRANZAS _____	21
3.5. DATOS FINANCIEROS A LA FECHA _____	24
3.5.1. Resumen de Cuentas por Cobrar _____	24
3.5.2. Balance General _____	25
3.5.3. Estado de Pérdidas y Ganancias _____	26
3.5.4. Ratio de Liquidez _____	27
3.6. MODELO OPERATIVO DE LA PROPUESTA _____	28
3.6.1. Estructura de la propuesta. _____	28
3.6.1.1. POLÍTICAS GENERALES _____	28
3.6.1.1.1. Políticas de Crédito _____	28
3.6.1.1.2. Procedimientos de Crédito _____	29
3.6.1.1.3. Políticas De Cobranza _____	30
3.6.1.1.3.1. Nivel A _____	30
3.6.1.1.3.2. Nivel B _____	32



3.6.1.1.3.3. Nivel C	32
3.6.1.1.3.4. Nivel AA	33
3.6.1.1.3.5. Nivel Legal	34
3.6.1.1.4. COBRANZA DOMICILIARIA	35
3.6.1.1.5. PULL DE INUBICABLES	36
3.6.1.2. CASTIGO DE CRÉDITOS	37
3.7. Plan de mejoras	38
3.8. Cronograma	43
3.9. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA	44
CAPÍTULO IV	45
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	45
4.1. CONCLUSIONES	45
4.2. RECOMENDACIONES	45
BIBLIOGRAFÍA	47

### **INDICE DE CUADROS**

Cuadro No.I. Diagnostico al interior de la organización.	15
Cuadro No.II. Diagnóstico del entorno	16
Cuadro No.III. Costo de la implementación	19
Cuadro No.IV. Resumen de Cuentas por Cobrar	24
Cuadro No.V. Balance General	25
Cuadro No.VI. Estado de Pérdidas y Ganancias	26
Cuadro No.VII. Ratio de Liquidez	27

## INDICE DE GRAFICOS

Gráfico No.1. Organigrama de la empresa _____	6
Gráfico No.2. Orgánico Funcional _____	9
Gráfico No.3. Mapa geográfico _____	18

## INDICE DE ANEXOS

ANEXOS _____	48
Anexo No.I. SOLICITUD DE CRÉDITO _____	48
Anexo No.II. RECORDATORIO DE PAGO _____	49
Anexo No.III PRIMER AVISO DE COBRANZAS _____	50
Anexo No.IV. SEGUNDO AVISO DE COBRANZA _____	51
Anexo No.V. CARTA NOTARIAL _____	52
Anexo No.VI. AVISO PREJUDICIAL _____	53
Anexo No.VII. AVISO JUDICIAL _____	54
Anexo No.VIII. Diagnóstico al interior de la organización _____	55
Anexo No.IX. Diagnóstico del entorno _____	56
Anexo No.X.Matrices de priorización del FODA _____	57
Anexo No.XI.Matriz de resultados de la propuesta _____	61
Anexo No.XII.Matriz de Factibilidad de la Propuesta _____	62
Anexo No.XIII.Resumen de Cartera _____	64
Anexo No.XIV.GUÍA PARA PRESENTACIÓN DEL INFORME FINAL DE LA MEMORIA TÉCNICA _____	65

## LISTA DE ABREVIATURAS

S.R.I \_\_\_\_\_ Servicio de Rentas Internas

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto permitirá mejorar el manejo y control de las operaciones que realiza la empresa por cuanto la rotación del efectivo es esencial para incrementar la rentabilidad de la misma.

Se debe destacar que el estudio se inicia con la investigación del problema, considerando los factores que están incidiendo en el incremento de cartera vencida lo cual repercute en la liquidez de la empresa.

La justificación del problema se basa en la aplicación de políticas de crédito y cobranza que permitirá alcanzar los objetivos generales y específicos a los que pretende llegar el estudio.

El proyecto se basa en fundamentos teóricos de las variables del problema y mediante un proceso de análisis y síntesis se ha llegado a constituir la conceptualización.

## **RESUMEN**

La presente Memoria es un análisis del rubro cuentas por cobrar para la reducción de morosidad de la empresa comercial Alberto Mayorga provincia de Tungurahua cantón Ambato periodo 2009. Con el objetivo de mejorar la cartera.

La investigación se enmarca en el paradigma cuantitativo, realizada en el estudio y análisis de datos. Utilizándose la encuesta para recabar información y medir las variables gracias a los balances y reportes anuales.

La propuesta tiene como fin mejorar el actual sistema de crédito a través de una política de crédito y cobranza acorde a las necesidades de la empresa, considerado el tratamiento a seguirse en el caso de morosidad y lo que es a un más beneficioso el cómo la empresa puede llegar a erradicar el problema al implementar el procedimiento previo al crédito.

Permitiendo establecer que se salvaguarde los intereses de la empresa, se otorgue el crédito que necesita el cliente, mayor seguridad de recuperación de crédito otorgado, el crédito se lo realice técnicamente y se brinde un mejor servicio al cliente.

Se recomienda poner en práctica la propuesta en la empresa para solucionar el problema actual de recuperación de la cartera de sus clientes, y así tener un enfoque significativo para que no solo mejore su rendimiento, sino también, el desarrollo y éxito institucional.

## **SUMMARY**

## **CAPÍTULO I**

### **1. MARCO CONTEXTUAL**

#### **1.1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

##### **1.1.1. Reseña Histórica**

El Comercial Alberto Mayorga es una de las empresas que se dedica a la compra venta de llantas así como también al reencauche de las mismas, dicha empresa fue creada el veinte de enero del año mil novecientos ochenta, en la que el Sr. Propietario Alberto Mayorga con el esfuerzo de un joven muchacho el cual empezaba si vida colegial le nació la idea de iniciar con el negocio con el pasar del tiempo ha ido subiendo escalones hasta llegar a constituirse lo que ahora es una empresa con renombre y conocida a nivel nacional.

Razón por la cual hoy constituye una de las empresas que promueve el desarrollo económico – social del sector en mención. Esta actividad ofrece calidad en sus reencauches así como en los productos nuevos capaces de ser adquiridos por la población consumidora, con un gran empleo de inversión a más de ello generación de empleo y adelanto productivo.

En la década de los setenta, esta actividad del reencauche se ha constituido de vital importancia para los transportistas, debido al incremento de los precios al momento de la adquisición de llantas de paquete, razón por la que gran parte de propietarios de medios transporte se ha visto en la obligación de acudir al servicio de reencauche de forma de obtener un mejor ingreso con el fin de satisfacer sus necesidades de supervivencia; es así que en el país se han multiplicado, unidades de pequeña escala en varias ramas de actividad, ha hecho de que las ventas se las realice a crédito incrementando la carencia de financiamiento para poder mejorar e incrementar las actividades, debido al desconocimiento de técnicas eficientes para la recuperación de cartera y la falta de

conocimiento administrativo, financieros, contables y de mercados, estando sujetos eventualidades que pueden en un momento terminar con si fuente de vida.

Sin embargo en los últimos años se ha consolidado la actividad de compra – venta de llantas y reencauche, especialmente en la provincia de Tungurahua, es así que en la actualidad los comerciales reconocidos en nuestra ciudad son:

Comercial Cisneros, Importadora Andina entre otras que constituyen un fenómeno de gran incidencia en el proceso de desarrollo socio – económico del país.

### **1.1.2. Misión**

Desarrollar los niveles técnicos, administrativos y financieros-económicos de la institución para extender planificadamente la cobertura del servicio de reencauche en la provincia de Tungurahua Cantón Ambato servicio que aportará al desarrollo de los transportistas. Asumir con convicción el deber ineludible de satisfacer las necesidades de la colectividad, en el cumplimiento de los fines de la institución, mediante la ejecución de un continuo proceso de modernización del reencauche.

### **1.1.3. Visión**

Ser una empresa moderna, que preste los servicios acorde a las necesidades de los clientes de manera permanente, eficiente, y con elevado grado de responsabilidad social, que asegure la mejor calidad del producto. Dentro de este compromiso, brindar una sólida confianza en la adquisición del producto ofrecido.

### **1.1.4. VALORES CORPORATIVOS**

Dentro de los valores corporativos de La Empresa Comercial Alberto Mayorga podemos destacar los siguientes:

- Honestidad,
- Responsabilidad
- Cortesía



- Sinceridad
- Amabilidad
- Eficiente
- Paciencia

Que han hecho que tenga un posicionamiento dentro del mercado y la aceptación de los clientes.

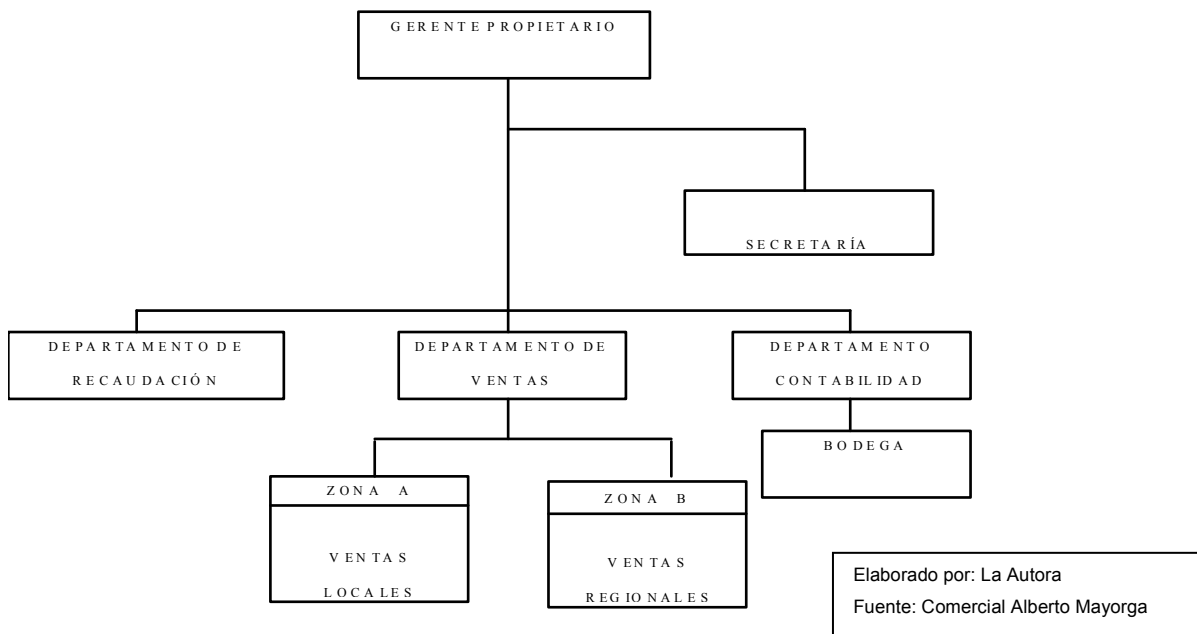
## 1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

### 1.2.1. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

1. Contribuir con el mercado automotriz en la venta de llantas de la provincia de Tungurahua.
2. Competir sanamente con empresas similares en precios y calidad.
3. Dar atención al público de forma rápida y personalizada.
4. Proporcionar materiales de calidad y durabilidad a nuestros clientes.

### 1.2.2. Organigrama de la empresa

**Gráfico No.1.**



Elaborado por: La Autora  
Fuente: Comercial Alberto Mayorga

### **1.2.3. Función administrativa**

Es un elemento básico de toda Empresa ya que en ella se basan las diferentes actividades que realiza. A continuación se presentan las funciones principales del personal del negocio:

#### **FUNCIONES DEL GERENTE**

- Administra la empresa.
- Toma decisiones sobre la administración de la empresa.
- Autoriza la compra de mercadería.
- Supervisa el buen funcionamiento del negocio.
- Controla la atención al cliente, que dan sus empleados.
- Representa a la empresa judicial y extrajudicial.
- Realiza toda clase de contratos a nombre de la empresa con personas naturales como con instituciones.

#### **FUNCIONES DE LA SECRETARIA**

- Realiza cobranza en caja de la venta de mercadería.
- Realizar comunicaciones
- Realiza contactos con los proveedores y distribuidores.

#### **FUNCIONES DEL RECAUDADOR**

- Manejar el disponible.
- Lleva la información de recaudación actualizada de los clientes
- Realizar cobranza eventual domiciliaria y empresarial

#### **FUNCIONES DEL CONTADOR**

- Organizar la contabilidad de la empresa.
- Realizar los movimientos contables que realiza la empresa

- Fijar el sistema adecuado para calcular los precios de costo, reposición y venta según corresponda.
- Archiva documentación soporte.
- Informa al gerente las ventas mensuales y los gastos realizados para la toma de decisiones.
- Realiza contactos con los proveedores y distribuidores.

#### **FUNCIONES DEL VENDEDOR:**

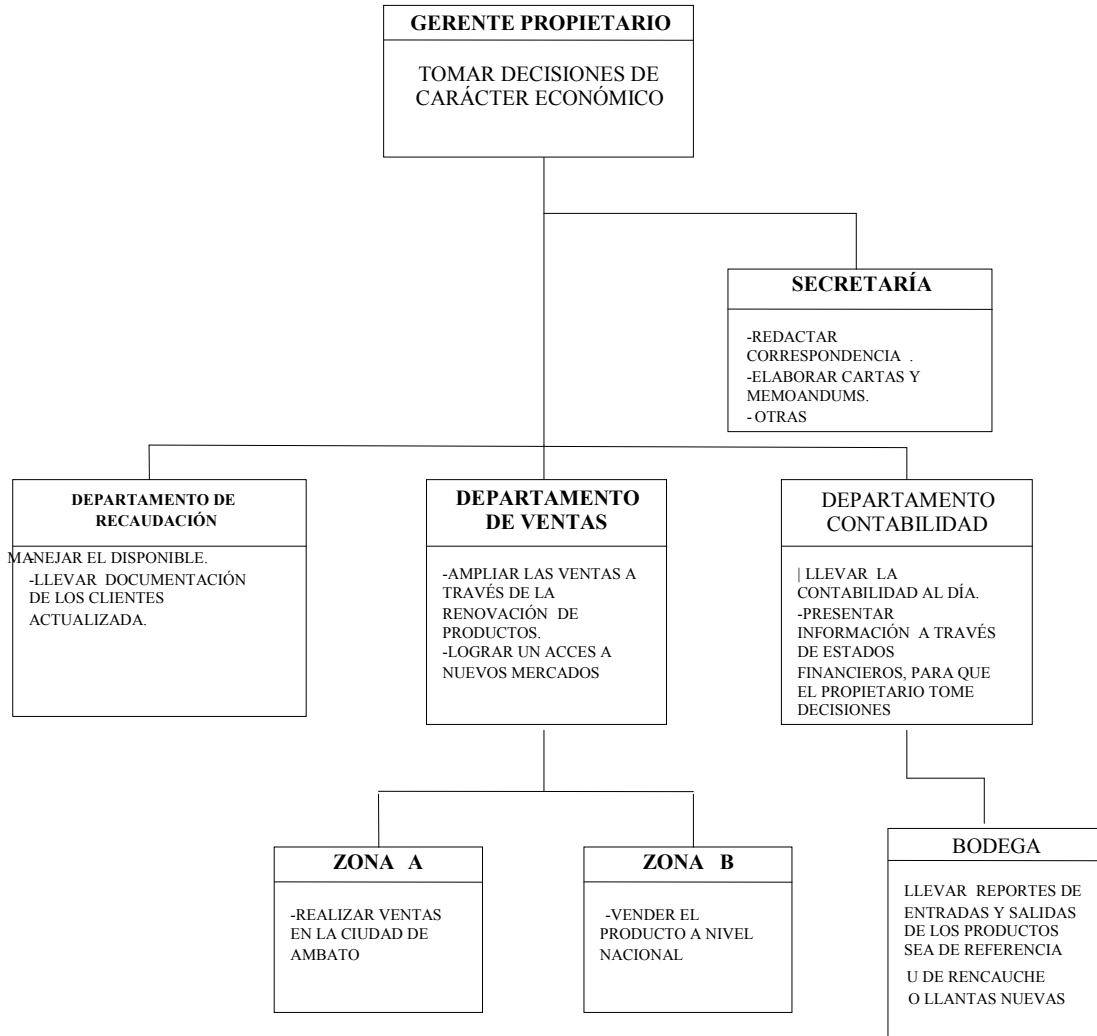
- Realiza atención al cliente.
- Ampliar las ventas de nuevos productos
- Captar nuevos clientes.
- Entrega de productos

#### **FUNCIONES DEL BODEGUERO**

- Llevar reporte de entradas y salidas de mercadería de llantas nuevas como reencauche
- Informe sobre saldo de mercadería.
- Realiza despacho de la mercadería al cliente.

## Orgánico Funcional

Gráfico No.2.



Elaborado por: La Autora  
Fuente: Comercial Alberto Mayorga

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO SITUACIONAL DE LA EMPRESA**

#### **2.1. ANÁLISIS INTERNO**

##### **2.1.1. Capacidad gerencial:**

Al no existir un Plan estratégico las operaciones, la gestión de la empresa se desarrolla en el ámbito de la oferta y demanda que se presenten en ese momento lo que hace que estemos sujetos a las condiciones del mercado.

El trabajo en Equipo se ve un poco afectado ya que al existir comisiones únicamente por ventas mas no por cobros se limitan a vender y no recuperar los valores generados en la venta

El bajo análisis de crédito enfocado únicamente por la gerencia, da oportunidad de generar un alza de cartera y poca generación de valores en el momento adecuado.

La Imagen de una empresa estable y con trayectoria ha generado fidelidad de sus clientes y compromiso de Compras.

El dejar una brecha abierta a mejoras es darse la oportunidad a solventar probables deficiencias encontradas.

### **2.1.2. Capacidad competitiva:**

Las actividades comerciales tanto de la competencia no poseen un estudio lo suficientemente sustentables para la toma de decisiones estratégicas.

Existe fidelidad

### **2.1.3. Capacidad financiera:**

Al examinar los controles internos que afectan a las cuentas por cobrar, es lógico empezar revisando los procedimientos y registros de las transacciones de ventas, ya que éstas son las fuentes inmediatas de los asientos en las cuentas de clientes.

Las transacciones de ventas y las cuentas de clientes se encuentran tan estrechamente relacionadas que ambas pueden ser estudiadas conjuntamente en una discusión de los procedimientos de análisis de otorgamiento de crédito.

### **2.1.4. Capacidad tecnológica:**

Respecto a este componente es importante manifestar que la empresa se encuentra en los mejores niveles de progreso tecnológico, puesto que dispone de equipamiento técnico disponible, siendo subutilizado ya que pese a poseer una gran capacidad tecnológica no es adecuadamente utilizado, además dispone de las instalaciones primarias en las que ubica la mercadería.

### **2.1.5. Capacidad de talento humano:**

Con relación a este componente es preciso indicar que el nivel académico del personal no es el adecuado; sin embargo existe la debida motivación y predisposición para mejorar su desempeño, puesto que son personas con experiencia en ventas y más bien

carecen de capacidad para la cobranza, mas la estabilidad laboral que poseen ha hecho que adquieran experiencia en sus funciones

#### **2.1.6. Reguladores**

Al sentir la necesidad de conocer si existe utilidad o perdidas de la empresa se han visto en la obligación de llevar control contable el mismo que sirve a su vez para cumplir con la normativa legal gubernamental y de esta manera cumplen con las entidades de control como el S.R.I.

### **2.2. ANÁLISIS EXTERNO**

#### **2.2.1. FACTORES ECONÓMICOS:**

Los factores externos como la dolarización, endeudamiento e inflación producen inestabilidad administrativa y económica en la empresa, debiendo diseñar de manera inmediata procesos de recuperación y adaptación a estas fluctuaciones de tal manera que la estabilidad económica de la empresa se establezca.

#### **2.2.2. FACTORES POLÍTICOS Y LEGALES:**

Con relación a este parámetro se puede evidenciar que las políticas económicas de estado, el cambio de constitución hacen que existan variaciones en las leyes e impuestos propios de esta actividad, sin embargo los procesos de descentralización y desconcentración han permitido fluidez económica en la adquisición de bienes y servicios empresariales.

#### **2.2.3. FACTORES SOCIALES Y CULTURALES:**

Realizando un análisis sobre estos factores externos que forman parte de la formación del ser humano, podemos indicar que si influye grandemente las creencias, y

costumbres arraigadas dentro del acervo cultural de las personas, sin embargo la falta de fuentes de trabajo han hecho que varias personas busquen migrar a otros países en busca de dar solución a su pobreza.

#### **2.2.4. FACTORES DEMOGRÁFICOS:**

Con relación a este aspecto la ubicación de la empresa en mención es buena porque la población que la circunda no es dispersa más bien está ubicada en una zona compacta lo que permite que las ventas de los productos y servicios sea fluida y el cliente pueda acceder con facilidad al negocio para satisfacer sus necesidades.

#### **2.2.5. FACTORES TECNOLÓGICOS:**

En la actualidad, el advenimiento de la era tecnológica, es una oportunidad para disponer de equipamiento técnico que abra nuevas fronteras y se mejore la oferta, el sistema de comunicación por Internet a avanzado a pasos agigantados de tal manera que disponemos hasta sistemas de información gerencial que nos permiten insertar a nuestra empresa en procesos de tecnificación facilitándonos la gestión económico y administrativo; la empresa que desperdicie esta oportunidad quedará rezagada y desaparecerá, absorbida por aquellas que decidieron insertarse al tren del progreso tecnológico.

#### **2.2.6. FACTORES ECOLÓGICOS:**

Es preciso que exista conciencia en las empresas de que la destrucción ambiental es un hecho; formar parte de planes, programas y proyectos ambientales que mitiguen en parte este problema es importante por ser responsabilidad de todos y de toda empresa que debe concientizar a sus clientes sobre la importancia de cuidar el medio ambiente y erradicar la contaminación al existir la quema y emanación de toxico de las llantas desechadas ocasionando un descalabro ambiental.



### **2.2.7. Análisis FODA**

#### **FORTALEZAS**

- Prestigio Histórico de la institución.
- Reconocimiento de calidad del producto por parte de los clientes.
- Capacidad de innovar los productos ante la oferta y demanda del mercado.

#### **OPORTUNIDADES**

- Incremento de unidades de transporte en las diferentes cooperativas.
- Fortalecer los convenios con las cooperativas y compañías de transporte para captación de clientes.
- Convenios con empresas proveedoras y distribuidoras de reconocimiento a nivel nacional.

#### **DEBILIDADES**

- Falta de Análisis de crédito al momento de otorgarlo
- Falta de Estrategias de cobro de créditos de los clientes retrasados.
- Escasos conocimiento y habilidades de evolución de la venta
- Falta de conocimiento de técnicas de Cobranza.
- Exceso de Confianza en los créditos a los clientes.
- Falta de revisión e instrumentación de la documentación al momento del otorgamiento del crédito.<sup>1</sup>
- La parte contable y operativa de la empresa se desarrollan paralelamente
- La parte contable no es una función de apoyo, sino más bien es un cumplimiento de un requisito tributario.
- El control de las cuentas por cobrar se lleva bajo un sistema manual y prácticamente obsoleto.

---

<sup>1</sup> ENCICLOPEDIA BÁSICA DE ADM. CONTAB. Y AUDITORIA. DÁVALOS, Nelson. 1994.p.168

### AMENAZAS

- Competencia de locales comerciales de igual actividad.
- Economía Social
- Falta de políticas de crédito y cobranzas.

#### 2.2.8. Diagnostico al interior de la organización.

**Cuadro No.I.**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
F.1. Imagen corporativa	D.1. Plan estratégico
F.2. Actitud al cambio	D.2. Análisis crédito a clientes
F.3. Posicionamiento en el mercado	D.3. Evaluación de las actividades comerciales
F.4. Participación en el mercado	D.4. Financiamiento de la cartera
F.5. Inventarios de mercadería	D.5. Flujo de dinero
F.6. Equipamiento disponible	D.6. Ingresos de ventas
F.7. Experiencia en ventas	D.7. Otorgamiento de Crédito a clientes
F.8. Estabilidad	D.8. Manejo de información para los clientes
F.9. Motivación	D.9. Revisión Información en Centrales Crediticias
F.10. Empresariales, Comerciales y Tributarios	D.10. Revisión de Documentación
	D.11. Experiencia en Cobranzas
	D.12. Desempeño en Cobranzas

Elaborado por: La Autora

## 2.2.9. Diagnóstico del entorno.

**Cuadro No.II.**

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
O.1. Dolarización	A.1. Endeudamiento
O.2. Nivel de ingresos	A.2. Inflación
O.3. Endeudamiento	A.3. Descentralización
O.4. Inflación	A.4. Pobreza
O.5. Políticas	A.5. Distribución
O.6. Descentralización	A.6. Grupos de riesgo
O.7. Leyes y reglamentos	A.7. Sistema de Información gerencial
O.8. Creencias, costumbres	A.8. Planes, programas o proyectos ambientales
O.9. Migración	A.9. Medidas de mitigación
O.10. Pobreza	A.10. Estrategias de protección
O.11. Población	A.11. Contaminación
O.12. Distribución	
O.13. Grupos de riesgo	
O.14. Equipamiento	
O.15. Sistemas de comunicación	

Elaborado por: La Autora

## **CAPÍTULO III**

### **3. MARCO PROPOSITIVO**

#### **3.1. DATOS INFORMATIVOS**

##### **3.1.1. Título**

**PROPUESTA DE POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRANZAS PARA LA  
EMPRESA COMERCIAL ALBERTO MAYORGA**

##### **3.1.2. Institución ejecutora**

Empresa Comercial Alberto Mayorga

##### **3.1.3. Beneficiarios**

Empresa Comercial Alberto Mayorga

##### **3.1.4. Ubicación**

###### **3.1.4.1. Macro ubicación**

País Ecuador, Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato.

Gráfico No.3.



Elaborado por: La Autora  
Fuente: Inst. Geográfico Militar

### 3.1.4.2. Micro ubicación

Camino El Rey y Calle Miñarica Cdla. Verde Loma.

### 3.1.5. Tiempo estimado para la ejecución

Tiempo de implementación o funcionamiento

A partir del año 2010

### 3.1.6. Inicio Marzo Fin Diciembre

### 3.1.7. Equipo técnico responsable.

- La Investigadora

- Directivos de Comercial Mayorga.

### 3.1.8. Costo

Costo de la implementación

**Cuadro No.III.**

<b>MATERIAL</b>	<b>COSTO</b>
Material Bibliográfico	\$ 60
Materiales de oficina	\$ 40
Internet	\$ 50
Impresiones	\$ 200
Transporte	\$ 50
Anillados y empastados	\$ 50
<b>Total</b>	<b>\$ 450</b>
<b>+ 10% imprevistos</b>	<b>\$495</b>

Elaborado por: La Autora

### 3.1.9 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Debido a la globalización existe una gran competitividad en nuestro mercado laboral , es por ello que todas las empresas de nuestro país deben estar siempre a la vanguardia de los avances tecnológicos que se presentan cada día para así obtener un excelente rendimiento y ligereza en todos los aspectos que en ella se realicen, Comercial Mayorga desde sus inicios ha llevado todos sus informes manualmente por lo que resulta lento y problemático, es necesario implementar un sistema de cuentas por cobrar para así visualizar el movimiento de la empresa, por otra parte automatizar estas cuentas para eliminar la acumulación de documentos.

Diagnosticando la situación actual de la empresa se conoce que no disponen de un sistema automatizado, o sea que cuenta con un sistema manual, arcaico y prácticamente obsoleto para llevar sus cuentas por cobrar, representando así una forma de manejar los datos de forma lenta, sin control.

Como en toda empresa, en Comercial Mayorga, el cliente necesita llevar a cabo una serie de requisitos para que se le otorgue un crédito, como lo son: nombre del interesado, talonario de cheque, número de cédula, teléfono y pagar la mitad del monto que va a llevar. Todos estos requisitos se realizan a mano, se evidencia la falta de políticas de crédito y cobranza, no se realiza un exhaustivo análisis para otorgamiento de créditos, no se controla la documentación necesaria, mostramos desventaja frente a la competencia ya que sus sistemas son automatizados, a pesar de que el producto que expende la compañía tienen renombre si es necesario mejorar el sistema de control de cuentas.

Comercial Mayorga necesita llevar un control muy preciso de sus nuevos clientes, cotejar datos para saber con lo que cuenta, automatizar el sistema de facturas, todo es realizado manualmente.

### **3.2. JUSTIFICACIÓN**

El presente proyecto se justifica por el interés que tiene la empresa comercial Alberto Mayorga en mantener el rubro cuentas por cobrar sin mora, esto gracias a la implantación de políticas de crédito y cobranza adecuadas en la empresa.

Este estudio permitirá la adopción de políticas de crédito adecuadas tanto para la empresa como para sus clientes considerando un escenario que cuente con reglas claras.

Se determinará cuáles son los pasos a seguir sobre las cuentas atrasadas considerando las incidencias y responsabilidad que tienen los diversos cargos sobre este proceso.

El Control que se ejerza sobre este rubro garantizará a la empresa que las ventas efectuadas a crédito serán recuperadas pues la concesión de este beneficio se lo otorgará solo a clientes con buenas referencias.

En la actualidad las empresas que no crecen es por la falta de recursos económicos ya que la mayor parte de estos se encuentran en la cartera vencida, para evitar el desfinanciamiento económico se implementará este estudio que servirá como herramienta de apoyo para la empresa, logrando con esto una mejor carta de presentación a los clientes y un mejor desempeño en las labores, además este sistema solo podrán tener acceso el contable y el propietario de la empresa.

### **3.3. OBJETIVOS**

#### **3.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Analizar las cuentas por cobrar para reducir de morosidad de la empresa comercial Alberto Mayorga. Provincia de Tungurahua. Cantón Ambato. Período 2009

#### **3.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diagnosticar la situación actual del rubro cuentas por cobrar
- Fundamentar en forma teórica las cuentas por cobrar y la morosidad
- Diseñar políticas para la concesión de créditos y cobros.

### **3.4. METODOLOGÍA PARA LA PRESENTACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRANZAS.**



El Sistema de Cartera surge como una necesidad de la empresa para satisfacer a sus clientes más importantes otorgando un crédito definido a través de políticas generales de la empresa.

Los clientes más importantes son evaluados en su solvencia moral y económica como un medio de garantizar la recuperabilidad de la cartera.

Para la aprobación de un crédito a sus mejores clientes la empresa debe solicitar una garantía bancaria igual al cien por ciento de sus transacciones. Este valor es luego cancelado a la empresa en un plazo de hasta 30 días, 60, 90, 120 días, según el acuerdo.<sup>2</sup>

Así mismo los niveles de autorización de crédito para evitar posibles malas interpretaciones o autorizaciones de crédito inadecuadas son evaluados al interior de la empresa.

Esto no constituye un alto riesgo crediticio, puesto que el crédito es celosamente vigilado por el Contador y en casos de montos más elevados para las compañías relacionadas, por el Gerente de la empresa. Por tanto existe un menor riesgo de contraer cuentas malas o incobrables.

#### **DELIMITACION DE USUARIOS:**

Se ha decidido delimitar la comunidad de usuarios:

- Gerente: Persona encargada de la toma de decisiones.
- Contador: Encargado de llevar el control necesario para la siguiente toma de decisiones.
- Dependientes: Encargados de atender al público
- Identificación De Entrada/ Salida

#### **Entradas:**

- Factura: Se elabora la factura del cliente.
- Pedidos: Se introducen las descripciones de los productos, sus costos entre otros.

---

<sup>2</sup> CONTABILIDAD GENERAL. OROZCO, José. 1998. Pág.94-96

- Forma de Pago: Se registran los pagos realizados y sus respectivos saldos.

**Salidas:**

- Informes de pagos.
- Informes de saldos.
- Factura de venta

**Funciones, Limitaciones y Restricciones:****Funciones:**

Con las políticas que se van a implementar surgirán las siguientes funciones :

- Control de las cuentas por cobrar.
- Control de las facturas.
- Control de los estados de cuentas.
- Ahorro de tiempo.
- Aumentar la productividad de la empresa.

**Limitaciones:**

- La empresa no cuenta con el personal capacitado en el manejo de bases de datos y políticas de cobro.

**Beneficios Estimados:**

Los beneficios que tendrá la empresa con el establecimiento de políticas son más que ventajas económicas que le proporcionará a la empresa entre las cuales podemos mencionar:<sup>3</sup>

- Brindar un mejor control de las cuentas por cobrar.
- Mayor velocidad en la ejecución de las tareas.
- Capacitación adecuada en cuanto a la ejecución de las políticas.

---

<sup>3</sup> Principios de auditoria. MEIGS, Walter. 1991. págs. 350-351

- Incremento en la productividad de los empleados.
- Mejorar la atención al cliente interno y externo.

### 3.5. DATOS FINANCIEROS A LA FECHA:

#### 3.5.1 Resumen de Cuentas por Cobrar

**Cuadro No.IV.**

Zona	A	B	C	AA	L	Total
	0 - 30	31 - 90	91 - 150	151 - 180	LEGAL	
AMBATO	37.230,52	12.189,79	6.127,67	8.171,00		63.718,98
AMBATO NORTE	20.940,96	8.787,12	1.893,69			31.621,77
AMBATO ORIENTAL	32.387,91	6.198,53	1.205,00	162,60		39.954,04
ATENDIDO OF. VENTA	41.354,35	34.595,74	27.199,35	30.030,98	2.195,31	135.375,73
BOLIVAR NORTE	12.948,15	4.971,73	1.142,52	2.034,00	2.619,59	23.715,99
CAÑAR CENTRO	18.214,40	5.030,85	4.010,42	1.173,00		28.428,67
CARCHI NORTE	19.935,98	4.978,32	328,57			25.242,87
CHIMBORAZO NORTE	19.281,89	6.518,88	-			25.800,77
CHIMBORAZO SUR	8.327,41	4.520,82	1.855,00			14.703,23
COTOPAXI CENTRO	36.011,76	12.323,55	3.931,00	3.656,01		55.922,32
IMBABURA CENTRO	45.094,98	10.277,42	374,00	375,00	2.688,14	58.809,54
PICHINCHA NORTE	36.582,17	15.645,98	1.696,00	2.385,00		56.309,15
QUITO SUR	52.023,13	26.302,12	6.958,45	2.869,51	7.825,53	95.978,74
RIOBAMBA	35.961,93	6.850,86	842,25	5.844,00	952,09	50.451,13
TUNGURAHUA NORTE	2.946,92	3.661,61	-	355,00		6.963,53
TUNGURAHUA ORIENTAL	4.819,16	1.391,34				6.210,50
TUNGURAHUA SUR	15.334,11	5.562,93	-	1.185,00		22.082,04
<b>Total general</b>	<b>439.395,73</b>	<b>169.807,59</b>	<b>57.563,92</b>	<b>58.241,10</b>	<b>16.280,66</b>	<b>741.289,00</b>

Elaborado por: La Autora  
Fuente: Departamento de Contabilidad

### 3.5..2 Balance General

**Cuadro No.V.**

COMERCIAL MAYORGA			
BALANCE GENERAL 31/01/2009 al 31/12/2009			Comparativo 2008
<b>ACTIVOS</b>			
Caja / Bancos	194196		
Cuentas por Cobrar	741289		786.111
Inventarios	1452419		
Gastos pagados por anticipado	22684		
Otros activos Corrientes	38473		
	<b>Activos Corrientes</b>	2449061	
Propiedad Planta y Equipo	1745231		
(-) Depreciacion acumulada	936425		
	<b>Activos Fijos Netos</b>	808806	
Inversión de Largo Plazo	69263		
Otros activos	224215		
	<b>Activos Fijos y otros Activos</b>	1102284	
	<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>3551345</b>	
<b>PASIVOS Y CAPITAL SOCIAL</b>			
Préstamos bancarios y págares	490173		
Cuentas por pagar	162215		
Impuestos acumulados	39566		
Otros pasivos acumulados	208675		
	<b>Pasivos Corrientes</b>	900629	
Deudas de largo plazo	689380		
	<b>TOTAL PASIVOS</b>	1590009	
<b>Patrimonio</b>			
Capital	854629		
Utilidades retenidas	1106705		
	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	1961334	
	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>3551343</b>	

Elaborado por: La Autora  
Fuente: Departamento de Contabilidad

### 3.5..3 Estado de Pérdidas y Ganancias

**Cuadro No.VI.**

<b>COMERCIAL MAYORGA</b>		
<b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANACIAS AL 31/12/2009</b>		
<b>VENTAS NETAS</b>	1980514	
Inventario Inicial	752682	
Compras	629024	
inventario Final	452419	
<b>Costo de Ventas</b>	929287	
	<b>Utilidad Bruta</b>	<b>1051227</b>
Gastos de ventas, generales y administrativos	775842	
Depreciacion	11868	
	Utilidad antes de intereses	263517
Intereses pagados	7850.02	
	Utilidad despues de intereses	255666.98
Impuesto a la Renta		123541
	Utilidad después de impuestos	132125.98
Dividendos en efectivo		6249
	<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>125876.98</b>
<b>COSTO DE VENTAS= II+COMPRAS -IF</b>		

Elaborado por: La Autora  
Fuente: Departamento de Contabilidad

### 3.5..4 Ratio de Liquidez

**Cuadro No.VII.**

RATIOS DE LIQUIDEZ DE LA CUENTA CUENTAS POR COBRAR			
<b>PERIODO PROMEDIO DE COBRANZA=</b>	$\frac{\text{CUENTAS X COBRAR} \times \text{DIAS EN EL AÑO}}{\text{VENTAS ANUALES A CREDITO}}$	DIAS	
<b>PPC=</b>	$\frac{266864040}{1980514}$	134.744839	Días
<b>ROTACION DE LAS CUENTAS X COBRAR=</b>	$\frac{\text{VENTAS ANUALES A CREDITO}}{\text{CUENTAS X COBRAR}}$		
<b>RCXC=</b>	$\frac{1980514}{741289}$	2.671716429	Veces
<b>ROTACION DE LA CARTERA=</b>	$\frac{\text{CUENTAS X COBRAR PROMEDIO} \times 360}{\text{VENTAS}}$	DIAS	
<b>RC=</b>	$\frac{((741289+786111)/2) \times 360}{1980514}$	138.8185087	Días
<b>ROTACION ANUAL=</b>	$\frac{360}{138.8185087}$	2.593314129	Veces rota al año

Elaborado por: La Autora

El índice está señalando, que las cuentas por cobrar están circulando 134 días, es decir, el tiempo promedio que tarda en convertirse en efectivo es de alrededor de 4 meses.

La rotación de las cuentas por cobrar es 2.67 veces al año, la rotación es baja para la empresa, mientras la rotación de cartera es más alta en número de veces, es un indicador acertado, en el que muestre que la política de crédito impide la inmovilización de fondos en cuentas por cobrar,

El nivel óptimo de cartera se encuentra en cifras de 6 a 12 veces al año, 60 a 30 días de período de cobro.

La rotación de la cartera indica que la empresa convierte en efectivo sus cuentas por cobrar en 138 días o rotan en 2.59 veces en el período.

Este análisis demuestra que las políticas de crédito y cobranzas no son efectivas, no se tiene un control adecuado, por lo que es necesario poner en marcha la presente propuesta.

### **3.6. MODELO OPERATIVO DE LA PROPUESTA**

#### **3.6.1. Estructura de la propuesta.**

##### **3.6.1.1. POLÍTICAS GENERALES**

###### **3.6.1.1.1. Políticas de Crédito**

###### **a) DE LA APROBACIÓN**

Será potestad del Contador luego de haber revisado y analizado la solicitud de crédito, aprobar los créditos siempre y cuando no exceda del cupo de crédito de **\$3.500** y a partir de este valor únicamente la Gerencia. A la vez tendrá la autoridad para cerrar o reabrir el crédito a un cliente actual previo conocimiento de la gerencia.

#### b) DEL CUPO DEL CRÉDITO

- El contador determinará el cupo del crédito basándose en la comprobación de la solicitud de crédito del cliente, verificando la veracidad de las referencias bancarias, comerciales y personales.
- Tendrán derecho a la concesión de crédito los clientes con estabilidad comercial en la rama por lo menos durante 2 años.
- El monto mínimo de venta a crédito es de \$ 100, teniendo como límite máximo el cupo de crédito otorgado.

#### c) DEL PLAZO

El crédito se extenderá como un plazo máximo 30 días, sin recargo alguno, pudiendo hacer abonos parciales al valor de la factura, excepto por autorización expresa de la gerencia para la extensión del plazo.

### 3.6.1.1.2. Procedimientos de Crédito

#### a) DEL CLIENTE NUEVO

El cliente deberá:

- Solicitar la mercadería a crédito mediante la nota de pedido.
- Llenar el formulario de solicitud de crédito.

El vendedor deberá:

- Solicitar al cliente la información respectiva.
- Solicitar al área de contabilidad la asignación de un código.
- Enviar al área contable toda la documentación que soporta la solicitud de crédito.

El área contable deberá:

- Analizar toda la información recopilada por el vendedor y determinar la aprobación o negación del crédito mediante una comunicación enviada al cliente.

#### b) DEL CLIENTE ACTUAL

Se deberá seguir los siguientes procedimientos para el tratamiento de un cliente activo:



El área contable deberá:

- Verificar el saldo adeudado por el cliente
- Analizar el valor de la nota de pedido cotejándolo con el cupo de crédito asignado.
- Analizar el comportamiento comercial mantenido con la empresa considerando los movimientos de los 6 últimos meses.
- Comunicar al departamento de ventas y al cliente la aprobación o negación del nuevo cupo de crédito, indicando claramente las razones.

### **3.6.1.1.3. Políticas De Cobranza**

Las políticas generales que involucran la gestión de cobranzas son las siguientes:

#### **3.6.1.1.3.1. Nivel A**

Se define como una etapa de localización y cobro mantendrá clientes desde 1 a 30 días de morosidad.

#### **Cobranza Telefónica**

Deberán iniciar el proceso en forma recordatorio de pago a partir del primer día de vencimiento hasta el día 30, utilizando métodos y técnicas específicas, finosas, sutiles, sin ocasionar molestias al cliente.

Efectuar el contacto inicial, dentro de los lineamientos de tolerancia y sin caer en provocaciones de ningún tipo, deberá conocer a cual grupo de clientes pertenece el deudor:

- a) Aquellos que tienen una cuenta desde hace mucho tiempo y con un buen historial.
- b) Aquellos con mal historial.
- c) Los clientes nuevos.

Las llamadas que se hagan deben considerar estos factores para no correr el riesgo de perder buenos clientes.

Se tomará muy en cuenta el mantener la satisfacción permanente del cliente utilizando la cobranza como instrumento para promover futuras ventas.

En su gestión telefónica, debe realizar lo siguiente:

- a) Información de la cuenta y el saldo adecuado
- b) Fijar un compromiso de pago por no más de ocho días
- c) Asegurarse de que el cliente entienda la acción a tomar
- d) Anotar cualquier problema o queja
- e) Confirmar números de teléfonos de residencia y trabajo
- g) Avisar inmediatamente al departamento de Contabilidad o cualquier situación inusual que se presente.

En caso de no poder ubicar al titular se podrá llamar a las referencias personales a fin de obtener mayores datos para su ubicación, pero sin dar a conocer la situación de morosidad.

Es obligatorio llamar al cliente de entre uno a cuatro días de morosidad.

En casos particulares se puede enviar visitas domiciliarias con visto bueno del Gerente.

### **Estrategias de Cobro**

Se debe procurar cobrar la cuota en mora más la totalidad de los recargos. En casos puntuales podrá realizar lo siguiente:

- Descuentos de cargos por cobranza
- Envío de cartas al cliente

#### **3.6.1.1.3.2. Nivel B**

Se define como una etapa de localización y cobro mantendrá clientes desde 30 a 90 días de morosidad.

Deben realizar lo indicado para el nivel A más los siguientes aspectos:

- a) Se envían visitas con el respectivo seguimiento para efectuar una efectiva recuperación, consecuentemente, como herramienta fundamental para su trabajo Tendrá a su mano la cobranza domiciliaria.
- b) Es importante el reconocimiento de la situación del deudor.
- c) Debe convencer al cliente a que cumpla con su obligación.
- d) Se podrá dar solamente hasta 8 días de compromiso.

Este nivel deberá estar debidamente predispuesto y capacitado para contrarrestar pretextos, promesas falsas, evasivas o mentiras del cliente, explicándoles las consecuencias que conlleva el no pagar su deuda.

#### **Estrategias de Cobro**

El propietario debe cobrar la cuota en mora más la totalidad de los recargos:

- Pago de por lo menos de una cuota a fin de que no pase el crédito moroso al nivel Superior.
- Envío de cartas al titular indicando en primera instancia que el cliente debe mantener su récord crediticio.

#### **3.6.1.1.3.3. Nivel C**

Tiene a su cargo los créditos con una morosidad comprendida entre 91 a 150 días.

Esta etapa estará en manos del personal de mayor habilidad de cobro y capacitando para este fin.

Este recurso es utilizado cuando el riesgo de pérdida es alto, agotándose todos los medios para lograr el cobro, lo cual justifica tal esfuerzo.

A más de los indicados para el nivel B, deberá realizar lo siguiente:

- a) Se debe exigir el cobro utilizando técnicas innovadoras y de presión, sin traspasar la línea hacia el abuso y acoso.
- b) El personal de este nivel podrá hacer compromisos de pago que no excedan de 30 días
- c) En caso de que por los medios enunciados anteriormente no se regularice la situación en mora, se indicará al titular la posibilidad de iniciar una acción judicial, tratando de concientizarlos sobre la obligación que mantiene.

### **Estrategias de cobro**

El propietario debe procurar cobrar la cuota en mora más la totalidad de los recargos.

En casos puntuales podrá realizar lo siguiente:

- Pago de por lo menos el 50% de la totalidad del crédito a fin de que no pase el crédito al nivel superior.

#### **3.6.1.1.3.4. Nivel AA**

Trabaja con créditos entre 151 y 180 días de morosidad es decir 6 cuotas en mora. Su función es evitar a toda costa que el crédito llegue al siguiente nivel por el costo involucrado en provisión.

Esta etapa debe estar claramente definida como de gestión negociadora, característica principal en este nivel. Consecuentemente el perfil de este cargo es completamente comercial.

En esta gestión se debe indicar entre otros aspectos:

- a. Posibles tipos de renegociación.
- b. Circunstancias aplicables.
- c. Clientes elegibles de renegociación.

- d. Niveles jerárquicos de aprobación.
- e. La identificación de créditos irrecuperables, que no serán factibles de iniciar la acción judicial respectiva, a fin de evitar gastos innecesarios.
- f. No podrá excederse de 15 días como máximo de compromiso de pago, tomando en cuenta la condición y situación del cliente.

Este nivel debe manejar visitas personalmente a los clientes. Cada mes debe realizar obligatoriamente el número de convenios extrajudiciales.

### **Estrategias de Cobro**

El propietario debe cobrar la cuota en mora más la totalidad de los recargos, en casos puntuales podrá realizar lo siguiente:

- Convenios extrajudiciales: consiste en cobrar un abono inicial equivalente por lo menos al capital en mora, es decir el capital de las 6 cuotas en mora. Se debe trabajar sobre la deuda total. La diferencia entre el abono inicial y la deuda en mora se congelará y se realizará un crédito sin interés hasta el máximo del mismo tiempo del crédito inicial y por una sola vez.

#### **3.6.1.1.3.5. Nivel Legal**

Trabaja con créditos con más de 180 días de morosidad tiene la facultad de escoger las opciones para renegociar la deuda, tomando en cuenta la gestión realizada en nivel AA sin descuidar las condiciones que más convengan.

Deben realizar lo indicado para el nivel AA. Su perfil es inminentemente comercial y negociador con conocimientos específicos de términos legales e implicaciones de una acción judicial

Es obligación visitar personalmente sus clientes.

Debe conocer al detalle el efecto del abono inicial de un convenio sobre la provisión de un crédito en particular.<sup>4</sup>

### **Estrategias de Cobro**

El propietario debe cobrar la cuota en mora más la totalidad de los recargos. En casos puntuales podrá realizar lo siguiente:

- Descuento de cargos por cobranza
- Abonos a cuenta sin que estos signifiquen la congelación de cargos por cobranza e intereses por mora.
- Convenios extrajudiciales: consiste en cobrar un abono inicial equivalente por lo menos al capital de seis cuotas en mora. Se debe trabajar sobre la deuda total la diferencia entre el abono inicial y la deuda en mora se congelará y se realizará un crédito sin intereses hasta un máximo del mismo tiempo de la cuota inicial y por una sola vez.
- Envío de cartas a titular indicando que se han iniciado las acciones legales en su contra.

#### **3.6.1.1.4. COBRANZA DOMICILIARIA**

1. El objetivo del cobrador domiciliario es recaudar dinero sea de cuentas completas en mora o abonos de cuotas.
2. La cobranza domiciliaria es un aporte fundamental del trabajo de cobranzas, cuyas características deberían ser las siguientes:
  - Conocer a cada cliente personalmente, así como cada cuenta en particular, por lo que esto está en mejor posición para aplicar la técnica de cobranza adecuada.

---

<sup>4</sup> Principios de contabilidad y control. VANCE, Lawrence y TAUSSIG, Russell. 1988. págs. 221-225

- El cobrador domiciliario deberá utilizar todas las herramientas de cobranzas para recuperar lo adecuado, manteniendo la buena voluntad del cliente y sobre todo promoviendo futuras ventas
- Debe ser quien vende la imagen de la empresa.
- Ser el apoyo objetivo para el cobrador telefónico, puesto que al cliente le gusta recibir una atención personalizada, por lo tanto es importante mantener el contacto con ellos
- Debe tener una capacidad de adaptarse psicológicamente a las características de cada cliente para conseguir resultados óptimos.
- Ser ordenado en el manejo de sus documentos para organizar sus rulas y optimizar el tiempo de trabajo.
- Conocimiento objetivo del mercado para sectorizar, organizar horarios para días de visita.

#### **3.6.1.1.5. PULL DE INUBICABLES**

Cuando se detecte que un cliente es inubicable, esto es al cliente o sus cónyuges no se los encuentra por teléfono, ni por visita domiciliaria en la casa, ni en el trabajo, ni a través de sus referencias se considera un cliente inubicable.

Cuando no se lo encuentra solamente por teléfono no se lo debe considerar como inubicable por lo que es necesario enviar visita domiciliaria. Es necesario considerar otros factores adicionales para esta consideración, tales como promedio de atraso, lugar de residencia, acciones anteriores realizadas, etc.

Sí en este momento es considerado inubicable se deberá trabajar con personal especializado en encontrar este tipo de personas. Para ello. Se enviará un lisiado de todos los antecedentes de estos clientes para facilitar su ubicación. El personal de Pull de inubicables depende de la gerencia y secretaria por lo que estas deberán exigir cumplimiento de metas y establecer los controles que consideren adecuados.

En ciertos casos particulares, deberá contratarse bajo la figura de honorarios por servicios profesionales a personal externo para que encuentren a clientes que se encuentran con alta morosidad.

Los créditos considerados como inubicables deberán incluirse en la base de datos de legal. Para evitar pérdidas de tiempo y esfuerzo cada ejecutivo incluirá en acciones realizadas la palabra inubicable hasta que el mismo sea localizado por este Pull.

### **3.6.1.2. CASTIGO DE CRÉDITOS**

Para evitar costos innecesarios y considerando el riesgo implícito de banca de consumo en ciertos casos puntuales, es necesario castigar créditos. Para ello es necesario que cumplan los siguientes requisitos:

- Monto bajo
- Provisionar al cien por ciento
- Cliente no tiene posibilidades de pago
- Haber agotado toda posibilidad y técnicas de cobro

Una vez realizado el castigo, el crédito deberá pasar a otra base de datos para que se realice acciones para su recuperación en estos créditos se deberá recuperar lo que se pueda.



### 3.7. Plan de mejoras

➤ **Componente 1: Control para la concesión de documentos legales crediticios**

Acciones de mejora	Tareas	Responsable de la tarea	Tiempos (inicio-final)	Recursos necesarios	Financiación Costos	Indicador de seguimiento	Responsable seguimiento
<b>1. Llenar el documento madre.</b>	<b>a. Verificar el tipo de solicitud de crédito</b> <b>b. Receptar el documento completo</b> <b>c. Dar aprobación al mismo</b>	Responsable de cobranzas	Mensual	RRHH Tecnológico	Dto. Contable	N. de documentos recibidos/ Documentos controlados	Contador(a)

<b>2. Identificar los documentos adicionales</b>	<b>a. Solicitud de Crédito</b> <b>b. Copia de documentos personales</b> <b>c. Referencias bancarias</b> <b>d. Referencias comerciales</b> <b>e. Pagaré y / o letras</b>						
<b>3. Registro del cupo de crédito y plazo</b>	<b>a. Verificación de la capacidad de endeudamiento del cliente</b>						
<b>4. Identificar al cliente nuevo</b>	<b>a. Solicitar nota de pedido</b>						

**Componente 2: Control bajo políticas de cobranza**

<b>Acciones de mejora</b>	<b>Tareas</b>	<b>Responsable de la tarea</b>	<b>Tiempos (inicio-final)</b>	<b>Recursos necesarios</b>	<b>Financiación Costos</b>	<b>Indicador de seguimiento</b>	<b>Responsable seguimiento</b>
<b>5. Seguimiento estricto de rutas</b>	<b>a. Firma que certifique haber visitado al cliente.</b>	Responsable de cobranzas	Mensual	Recursos Humanos Tecnológico	Dto. Contable	% de cumplimiento de las políticas/ N. de políticas establecidas	Contador(a)
<b>6. Seguimiento telefónico.</b>	<b>a. Realizar llamadas periódicas bajo indicadores de atención correcta la cliente para futuros negociaciones.</b>						

7. Establecer estrategias de cobros	<p>a. Analizar en base a plazos otorgados y tiempo excedente de mora.</p> <p>b. Intervención de la alta dirección y dto. Financiero.</p> <p>c.</p>						
-------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--

**Componente 3: Sistema de castigo de créditos**

Acciones de mejora	Tareas	Responsable de la tarea	Tiempos (inicio-final)	Recursos necesarios	Financiación Costos	Indicador de seguimiento	Responsable seguimiento
8. Análisis de la situación incurrida por el cliente	<p>a. Análisis de monto</p> <p>b. Porcentaje</p> <p>c. Condiciones de pago</p>	Responsable de cobranzas	Mensual	Recursos Humanos Tecnológico	Dto. Contable	N. de créditos betados/ N. de créditos otorgados	Contador(a)

<p><b>9. Inicio de acción legal</b></p>	<p><b>a. Ejecutar vía legal la acción de cobro una vez que se hayan agotado toda posibilidad y técnicas de cobro.</b></p>						
---	---	--	--	--	--	--	--

### 3.8. Cronograma

Acciones de mejora	Tiempo en meses																							
	1				2				3				4				5				6			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Control para la concesión de documentos legales crediticios</b>																								
<b>1. Llenar el documento madre.</b>	x																							
<b>2. Identificar los documentos adicionales</b>	x																							
<b>3. Identificar al cliente nuevo</b>		x																						
<b>4. Registro del cupo de crédito y plazo</b>				x																				
<b>Control bajo políticas de cobranza</b>																								
<b>5. Seguimiento estricto de rutas</b>	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x
<b>6. Seguimiento telefónico.</b>				x				x				x				x				x				x
<b>7. Establecer estrategias de cobro</b>	x																							
<b>Sistema de castigo de créditos</b>																								
<b>8. Análisis de la situación incurrida por el cliente</b>																x								
<b>9. Inicio de acción legal</b>																							x	x

### **3.8. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA**

**Bajo el modelo organizacional establecido en su organigrama las personas encargadas de la ejecución y cumplimiento de la propuesta son:**

- Gerente: Persona encargada de la toma de decisiones.
- Contador: Encargado de llevar el control necesario para la siguiente toma de decisiones.
- Dependientes: Encargados de atender al público.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1. CONCLUSIONES**

Las empresas catalogadas como mediana y pequeña, no cuentan con un instrumento, para establecer un adecuado sistema de otorgamiento de crédito y por ende la recuperación que implica una cobranza efectiva; es entonces donde se ha visto la necesidad de dar una guía que sirva como orientación para estas instituciones.

La aplicación de un adecuado sistema de otorgamiento de crédito permite establecer lo siguiente:

- que definitivamente se salvaguardará los intereses de la empresa.
- Que se otorgará el crédito que necesita el cliente.
- Que se tendrá una mayor seguridad de recuperación de crédito otorgado.
- Que el otorgamiento de crédito se lo hace técnicamente.
- Que se brinda un mejor servicio al cliente.

#### **4.2. RECOMENDACIONES**

- El presente trabajo va orientado a los empresarios, ya que proporciona información concerniente al otorgamiento de crédito, ya que en las empresas generalmente se lo realiza sin ningún análisis técnico, lo cual provoca dificultades en la recuperación de cartera.
- Dentro del contexto del proceso de créditos y cobranzas, es necesario sugerir a la empresa comercial Alberto Mayorga la ejecución de del control sobre las ventas a crédito que culminan únicamente cuando la cobranza ha sido efectuada; por lo tanto el área de crédito y cobranzas debe vigilar el estricto cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos para el efecto, y



constatar la existencia de cuenta por cobrar que tiene el cliente, de manera que la relación comercial cliente-empresa se estreche paulatinamente.

- La aplicación de la presente propuesta proporcionará confiabilidad y seguridad en el trabajo cotidiano de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- DÁVALOS, Nelson, Enciclopedia básica de administración contabilidad y auditoría, Quito, Editorial Ecuador, 2da edición, 1994, 385 págs.
- MEIGS, Walter, Principios de auditoría, México, Editorial Diana, traducción de Gabriel Heffes, 1991, 497 págs.
- OROZCO, José, Contabilidad General, Quito, Editorial Ecuador, 1998, 452 págs.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos, BAPTISTA LUCIO, Pilar, Metodología de la investigación, Mc Graw Hill, Colombia, 1996, 564 págs.
- VANCE, Lawrence y TAUSSIG, Russell, Principios de contabilidad y control, México, Editorial Continental, 2da edición, traducción de Alberto García Mendoza, 1988, 588 págs.
- <http://www.ispjae.cu/eventos/colaeiq/Cursos/Curso12.doc>.

**ANEXOS:**

**Anexo No.I.**

**SOLICITUD DE CRÉDITO**

Nombre .....N° cedula.....  
Nombre del cónyuge ..... N° cédula .....  
Dirección del domicilio.....  
Casa: Propia.....Alquila.....Teléfono.....  
Empresa donde trabaja .....Teléfono.....  
Tiempo de trabajo en la misma empresa ..... Sueldo .....  
Nombre del negocio..... RUC .....  
Local del negocio: Propio ..... Alquila ..... Desde .....  
Provincia.....Ciudad.....  
..  
Dirección.....  
Teléfono..... Años de actividad .....

Referencias comerciales:

Empresa	Teléfono
.....	.....
.....	.....
.....	.....

Referencias bancarias:

Banco o Cooperativa	Tipo de cuenta
.....	.....
.....	.....
.....	.....

Referencias personales:

Nombre	Parentesco
.....	.....
.....	.....
.....	.....

Cupo de crédito solicitado por el cliente.....

-----

Cliente

-----

Vendedor

**Anexo No.II.**

**RECORDATORIO DE PAGO**

**Titular:** KLEVER MAURICIO EUGENIO PARRA  
**C.I:** 1802812162  
**Dir.Dom:** AV. LOS CAPULIES 17-69 Y ACEITUNAS  
**Empresa:** DALACOR S.A  
**Dir.Laboral:** CEVALLOS Y AILLON  
**Crédito Nro:** 061000040508  
**Fecha:** 10/10/2009

Por medio de la presente le enviamos un cordial saludo de parte del Comercial Alberto Mayorga. Nos es grato comunicarnos con nuestros clientes, quienes nos han confiado sus necesidades de crédito nos han elegido como opción.

Le informamos que al momento la cuota No. 12 por un valor de \$. 8 con vencimiento el día 20/07/2008 aún no ha sido cancelada y que ha comenzado a generar gasto por cobranza.

Recuerde que su relación con nosotros se basa en una línea de crédito que usted podrá seguir utilizando a medida que vaya cancelando su deuda con solo presentarse con su cédula de identidad, último rol de pagos y si ha cambiado su dirección teléfono, con los comprobantes de pago de estos servicios básicos.

Para poder hacer uso de su línea de crédito, se evalúa puntualidad en los pagos, por lo que recomendamos mantenga su récord crediticio al día y en caso de una necesidad imprevista o prevista.

A su vez, le informamos que si usted se acerca dentro de las 48 horas posteriores a la recepción de la presente a cualquiera de nuestras oficinas, estamos en condición de descontarle u porcentaje de los intereses de mora y/o los gastos de cobranza.

Si al recibir esta comunicación, usted se ha puesto al día en su crédito, le pedimos no tomar en cuenta nuestra solicitud.

Muy cordialmente,

**COMERCIAL ALBERTO MAYORGA S.A.**

**Anexo No.III.**

**PRIMER AVISO DE COBRANZAS**

**Titular:** KLEVER MAURICIO EUGENIO PARRA  
**C.I:** 1802812162  
**Dir.Dom:** AV. LOS CAPULIES 17-69 Y ACEITUNAS  
**Empresa:** DALACOR S.A  
**Dir.Laboral:** CEVALLOS Y AILLON  
**Crédito Nro:** 061000040508  
**Fecha:** 10/10/2009

Nos es grato comunicarnos con nuestros clientes y por medio de la presente le enviamos un cordial saludo de parte del Comercial Alberto Mayorga.

Le informamos que al momento la cuota No. 12 por un valor de S/. 8 de su línea de crédito y que venció el 20/07/2008 aún sigue en mora. No olvide que a estos valores se suman diariamente los gastos de cobranza.

Recuerde que su relación con nosotros se basa en una línea de crédito que usted podrá seguir utilizando a medida que vaya cancelando su deuda con solo presentarse en cualquiera de nuestras oficinas. Para poder hacer uso de su línea de crédito, se evalúa puntualidad en los pagos, por lo que recomendamos mantenga su récord crediticio al día y en caso de una necesidad imprevista o prevista.

Si usted se acerca a cancelar su obligación pendiente de pago, en nuestras oficinas dentro de las siguientes 48 horas posteriores a la recepción de la presente, podríamos negociar un descuento en los intereses de mora y gastos de cobranza que ha ocasionado su atraso.

Nuestro objetivo al hacerlo es que usted se ponga al día y considere en el futuro los beneficios que tendrá al poder reutilizar su línea de crédito.

Si al recibir esta comunicación, usted se ha puesto al día en su crédito, le pedimos no tomar en cuenta nuestra solicitud.

Atentamente,

**COMERCIAL ALBERTO MAYORGA S.A.**

**Anexo No.IV.**

**SEGUNDO AVISO DE COBRANZA**

**Titular:** KLEVER MAURICIO EUGENIO PARRA  
**C.I:** 1802812162  
**Dir.Dom:** AV. LOS CAPULIES 17-69 Y ACEITUNAS  
**Empresa:** DALACOR S.A  
**Dir.Laboral:** CEVALLOS Y AILLON  
**Crédito Nro:** 061000040508  
**Fecha:** 10/10/2009

Por medio de la presente le enviamos un cordial saludo y le informamos que el Comercial Alberto Mayorga nos ha encargado la cobranza de su crédito en mora.

Además le notificamos que por la mora que registra su obligación pendiente de pago y de no ser cancelada en las próximas 48 horas, nos veremos en la obligación, según el artículo 96 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, de reportar su operación vencida, su nombre y el de su cónyuge, a la Superintendencia de Bancos para su ingreso a la Central de Riesgos.

El hecho de constar en la Central de Riesgos, le podría causar serios problemas en la obtención de créditos en cualquiera de las Instituciones del Sistema Financiero Ecuatoriano. Como comprenderá, es altamente inconveniente ya que, si usted necesita un crédito de manen inmediata ante una eventualidad no podría obtenerlo, causándole molestias y angustia innecesarias, las mismas que pueden ser evitadas.

A fin de proporcionarle alternativas de solución muy beneficiosas para usted, tales como descuentos importantes en gastos por cobranza e intereses de mora, estaremos gustosos de atenderle en nuestras oficinas ubicadas en la calle **Camino El Rey y Miñarica**.

Es de suma importancia que cuide su récord crediticio y se ponga al día para que pueda seguir beneficiándose en el futuro de la Línea de Crédito de Comercial Alberto Mayorga. Esperamos muy sinceramente que haga un esfuerzo y considere esta opción que le hemos presentado.

Si al recibir esta comunicación, usted se ha puesto al día en su crédito, le pedimos no tomar en cuenta nuestra solicitud.

Atentamente,

**COMERCIAL ALBERTO MAYORGA**

**Anexo No.V.**

**CARTA NOTARIAL**

**Titular:** KLEVER MAURICIO EUGENIO PARRA  
**C.I:** 1802812162  
**Dir.Dom:** AV. LOS CAPULIES 17-69 Y ACEITUNAS  
**Empresa:** DALACOR S.A  
**Dir.Laboral:** CEVALLOS Y AILLON  
**Crédito Nro:** 061000040508  
**Fecha:** 10/10/2009

Mediante la presente le comunicamos que, pese a nuestras facilidades de pago que se le ha ofrecido en etapas anteriores, usted no se ha acercado a solucionar su situación de mora, por lo que nos veremos obligados a remitir un nuevo reporte sobre su situación a la Superintendencia de Bancos y nos reservamos el derecho de iniciar acciones legales en contra de usted, su garante y cónyuges.

Por última ocasión, le comunicamos que usted tiene varias alternativas para solucionar su crédito en mora, tales como Refinanciamiento, Cancelación de 4 cuotas y la exoneración de la siguiente en su totalidad, etc. por lo que le sugerimos se acerque a nuestras oficinas para darle mayor información sobre estas alternativas.

Nuestras oficinas están ubicadas en la calle **Camino El Rey y Miñarica** edificio Comercial Alberto Mayorga.

Si al recibir esta comunicación, usted se ha puesto al día en su crédito, le pedimos hacer caso omiso al contenido de la presente.

Atentamente,

**COMERCIAL ALBERTO MAYORGA**

**Anexo No.VI.**

**AVISO PREJUDICIAL**

**Titular:** KLEVER MAURICIO EUGENIO PARRA  
**C.I:** 1802812162  
**Dir.Dom:** AV. LOS CAPULIES 17-69 Y ACEITUNAS  
**Empresa:** DALACOR S.A  
**Dir.Laboral:** CEVALLOS Y AILLON  
**Crédito Nro:** 061000040508  
**Fecha:** 10/10/2009

Por medio de esta carta lamentamos notificarle que, a pesar de los constantes requerimientos de pago realizados por la mora que registra su crédito en el Comercial Alberto Mayorga, se ha visto en la obligación, según el artículo 96 de la Ley General de instituciones del Sistema Financiero, de reportar su operación vencida, su nombre y el de su cónyuge, a la Superintendencia de Bancos para su ingreso a la Central de Riesgos.

Este hecho les inhabilita para realizar operaciones de crédito en el Sistema Financiero Ecuatoriano, lo que es altamente inconveniente para usted (s) en el caso de requerir de fondos para hechos imprevistos y previstos.

Para arreglar esta lamentable situación, le solicitamos acercarse en las próximas 48 horas nuestras oficinas ubicadas en la calle **Camino El Rey y Miñarica**. Con el fin de presentarle distintas opciones y facilitar su pago para que se ponga al día. Si usted se acerca el día de mañana, estaremos en condiciones de ofrecerle descuentos importantes de cargos por cobranza e intereses de mora. Esta será la única manera en que pueda evitar consecuencias aún más desagradables y costosas, como son las cobranzas judiciales.

Si al recibir esta comunicación, usted se ha puesto al día en su crédito, le pedimos no tomar en cuenta nuestra solicitud.

Atentamente,

**Dr. Mauricio Lozada**

**ASESOR LEGAL**



**Anexo No.VII.**

**AVISO JUDICIAL**

**Titular:** KLEVER MAURICIO EUGENIO PARRA  
**C.I:** 1802812162  
**Dir.Dom:** AV. LOS CAPULIES 17-69 Y ACEITUNAS  
**Empresa:** DALACOR S.A  
**Dir.Laboral:** CEVALLOS Y AILLON  
**Crédito Nro:** 061000040508  
**Fecha:** 10/10/2009

Pese a nuestros constantes requerimientos de pago telefónicos y mediante cartas sobre el crédito que mantiene en mora en el Comercial Alberto Mayorga, usted no ha tenido la gentileza de arreglar su situación de mora. En vista de esta circunstancia, le comunicamos que en los próximos días, su expediente será transferido al Departamento Jurídico de la Institución para iniciar las acciones legales correspondientes con consecuencias perjudiciales para su persona y su familia DEMANDA, SECUESTRO DE BIENES, DECLARACIÓN DE INSOLVENCIA, ETC.

Para evitar estas acciones le sugerimos acercarse a nuestras oficinas para llegar a un acuerdo definitivo de pago.

Nuestras oficinas están ubicadas en la calle **Camino El Rey y Miñarica**. Edificio Comercial Alberto Mayorga.

Si al recibir esta comunicación, usted se ha puesto al día en su crédito, le pedimos hacer caso omiso al contenido de la presente.

Atentamente,

**Dr. Mauricio Lozada**  
**ASESOR LEGAL**

**Anexo No.VIII.**

**Diagnóstico al interior de la organización**

<b>Análisis Interno</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Capacidad Gerencial (Administrativa)</b>		
Plan estratégico		X
Clima organizacional y trabajo en equipo		X
Imagen corporativa	X	
Actitud al cambio	X	
Análisis crédito a clientes		X
<b>Capacidad Competitiva (Marketing)</b>		
Evaluación de las actividades comerciales		X
Posicionamiento en el mercado	X	
Participación en el mercado	X	
<b>Capacidad Financiera</b>		
Financiamiento de la cartera		X
Flujo de dinero		X
Ingresos de ventas		X
Inventarios de mercadería	X	
Otorgamiento de Crédito a clientes		X
<b>Capacidad Física y Tecnológica</b>		
Equipamiento disponible	X	
Manejo de información para los clientes		X
Revisión Información en Centrales Crediticias		X
Revisión de Documentación		X
<b>Capacidad de Talento Humano</b>		
Experiencia en ventas	x	
Estabilidad	X	
Experiencia en Cobranzas		X
Desempeño en Cobranzas		X
Motivación	X	
<b>Reguladores</b>		
Empresariales, Comerciales y Tributarios	X	

**Anexo No.IX.**

**Diagnóstico del entorno**

<b>Análisis Externo</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Factores Económicos</b>		
Dolarización	X	
Nivel de ingresos	X	
Endeudamiento		X
Inflación		x
<b>Factores Políticos y Legales</b>		
Políticas	x	
Descentralización		x
Leyes y reglamentos	x	
<b>Factores Sociales y Culturales</b>		
Creencias, costumbres	x	
Migración	x	
Pobreza		x
<b>Factores demográficos</b>		
Población	x	
Distribución		x
Grupos de riesgo		x
<b>Factores Tecnológicos</b>		
Equipamiento	x	
Sistemas de comunicación	x	
Sistema de Información gerencial (SIG)		x
<b>Factores Ecológicos (Ambientales)</b>		
Planes, programas o proyectos ambientales		x
Medidas de mitigación		x
Estrategias de protección		x
Contaminación		x

Anexo No.X. Matrices de priorización del FODA

<b>Matriz de priorización de Fortalezas</b>																
<b>FORTALEZAS</b>	<b>Importancia</b>					<b>Impacto</b>					<b>Viabilidad</b>					
	<b>33%</b>					<b>33%</b>					<b>33%</b>					
	<b>Nada importante</b>	<b>Poco importante</b>	<b>Parcialmente importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Muy importante</b>	<b>No hay impacto</b>	<b>Poco impacto</b>	<b>Impacto parcial</b>	<b>Impactante</b>	<b>Muy Impactante</b>	<b>No es viable</b>	<b>Muy poco viable</b>	<b>Viable parcialmente</b>	<b>Viable</b>	<b>Muy viable</b>	<b>Peso Total</b>
	<b>0</b>	<b>0,25</b>	<b>0,5</b>	<b>0,75</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0,25</b>	<b>0,5</b>	<b>0,75</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0,25</b>	<b>0,5</b>	<b>0,75</b>	<b>1</b>	
F1 Imagen corporativa				x				x							x	<b>2,5</b>
F2 Actitud al cambio			x					x				x				<b>1,5</b>
F3 Posicionamiento en el mercado				x					x							<b>1,75</b>
F4 Participación en el mercado		x						x				x				<b>1</b>
F5 Inventarios de mercadería					x					x		x				<b>2.25</b>

<b>Matriz de priorización de Debilidades</b>																
<b>DEBILIDADES</b>	<b>Importancia</b>					<b>Impacto</b>					<b>Viabilidad</b>					
	<b>33%</b>					<b>33%</b>					<b>33%</b>					
	<b>Nada importante</b>	<b>Poco importante</b>	<b>Parcialmente importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Muy importante</b>	<b>No hay impacto</b>	<b>Poco impacto</b>	<b>Impacto parcial</b>	<b>Impactante</b>	<b>Muy Impactante</b>	<b>No es viable</b>	<b>Muy poco viable</b>	<b>Viable parcialmente</b>	<b>Viable</b>	<b>Muy viable</b>	<b>Peso Total</b>
	<b>0</b>	<b>0,25</b>	<b>0,5</b>	<b>0,75</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0,25</b>	<b>0,5</b>	<b>0,75</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0,25</b>	<b>0,5</b>	<b>0,75</b>	<b>1</b>	
D1 No existe plan Estratégico				X						X					X	2,75
D2 Análisis crédito a clientes					x					x					x	3
D3 Financiamiento de la cartera				x					x			x				2
D4 Flujo de dinero					x					x			x			2,75
D5 Otorgamiento de Crédito a clientes				x						x					x	2,75

<b>Matriz de priorización de Oportunidades</b>																
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Importancia</b>					<b>Impacto</b>					<b>Viabilidad</b>					
	<b>33%</b>					<b>33%</b>					<b>33%</b>					
	<b>Nada importante</b>	<b>Poco importante</b>	<b>Parcialmente importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Muy importante</b>	<b>No hay impacto</b>	<b>Poco impacto</b>	<b>Impacto parcial</b>	<b>Impactante</b>	<b>Muy Impactante</b>	<b>No es viable</b>	<b>Muy poco viable</b>	<b>Viable parcialmente</b>	<b>Viable</b>	<b>Muy viable</b>	<b>Peso Total</b>
	<b>0</b>	<b>0,25</b>	<b>0,5</b>	<b>0,75</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0,25</b>	<b>0,5</b>	<b>0,75</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0,25</b>	<b>0,5</b>	<b>0,75</b>	<b>1</b>	
O1 Dolarización					x					x					x	<b>3</b>
O2 Nivel de ingresos					x			x					x			<b>2.5</b>
O3 Políticas					x				x			x				<b>2.5</b>
O4 Leyes y reglamentos					x		x					x				<b>2</b>
O5 Migración				x				x			x					<b>1.75</b>

<b>Matriz de priorización de Amenazas</b>																
<b>AMENAZAS</b>	<b>Importancia</b>					<b>Impacto</b>					<b>Viabilidad</b>					
	<b>33%</b>					<b>33%</b>					<b>33%</b>					
	<b>Nada importante</b>	<b>Poco importante</b>	<b>Parcialmente importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Muy importante</b>	<b>No hay impacto</b>	<b>Poco impacto</b>	<b>Impacto parcial</b>	<b>Impactante</b>	<b>Muy Impactante</b>	<b>No es viable</b>	<b>Muy poco viable</b>	<b>Viable parcialmente</b>	<b>Viable</b>	<b>Muy viable</b>	<b>Peso Total</b>
	<b>0</b>	<b>0,25</b>	<b>0,5</b>	<b>0,75</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0,25</b>	<b>0,5</b>	<b>0,75</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0,25</b>	<b>0,5</b>	<b>0,75</b>	<b>1</b>	
A1 Endeudamiento					x				x		x					<b>1.75</b>
A2 Inflación				x				x				x				<b>1.50</b>
A3 Descentralización			x						x				x			<b>1.75</b>
A4 Pobreza				x					x			x				<b>1.75</b>
A5 Distribución		x						x				x				<b>1</b>

Anexo No.XI.

Matriz de resultados de la propuesta

Resultados	Costo (\$) Acciones de mejora		Costo	Equipo Técnico responsable
<b>Componente 1</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Control para la concesión de documentos legales crediticios</li> </ul>	1	Llenar el documento madre.	1d	Gerente Contador(a)
	2	Identificar los documentos adicionales	3d	
	3	Registro del cupo de crédito y plazo	1d	
	4	Identificar al cliente nuevo	2d	
	<b>Subtotal</b>		<b>\$200</b>	
<b>Componente 2</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Control bajo políticas de cobranza</li> </ul>	6	Seguimiento estricto de rutas	12d	Gerente Contador(a)
	7	Seguimiento telefónico.	8 d	
	8	Establecer estrategias de cobro	15d	
	<b>Subtotal</b>		<b>\$300</b>	
<b>Componente 3</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema de castigo de créditos</li> </ul>	11	Análisis de la situación incurrida por el cliente	5 d	Gerente Contador(a) Tercera persona
	12	Inicio de acción legal	15d	
	<b>Subtotal</b>		<b>\$1600</b>	
<b>Total de la propuesta</b>			<b>\$2100.00</b>	



Anexo No.XII.

Matriz de Factibilidad de la Propuesta

Matriz de factibilidad													
Acciones de mejora	Legal			Ambiente Organizacional			Económica			Política			Peso Total
	25%			25%			25%			25%			
	No es Factible	Parcialmente Factible	Muy Factible	No es Factible	Parcialmente Factible	Muy Factible	No es Factible	Parcialmente Factible	Muy Factible	No es Factible	Parcialmente Factible	Muy Factible	
	0	0,5	1	0	0,5	1	0	0,5	1	0	0,5	1	
1. Llenar el documento madre.			x			x			x			x	4
2. Identificar los documentos adicionales			x		x			x				x	3
3. Registro del cupo de crédito y plazo			x		x				x			x	3.5
4. Identificar al cliente nuevo		x			x				x		x		2.5
5. Seguimiento estricto de rutas		x			x				x			x	3
6. Seguimiento telefónico.		x			x				x			x	3

<b>7. Establecer estrategias de cobro</b>			<b>x</b>			<b>x</b>			<b>x</b>			<b>x</b>	<b>4</b>
<b>8. Análisis de la situación incurrida por el cliente</b>		<b>x</b>			<b>x</b>				<b>x</b>		<b>x</b>		<b>2.5</b>
<b>9. Inicio de acción legal</b>			<b>x</b>		<b>x</b>			<b>x</b>				<b>x</b>	<b>3</b>

Anexo No.XIII.

Resumen de Cartera

Calificación	Zona	Suma de A	Suma de B	Suma de C	Suma de AA	Suma de L	Suma de Total	
A	AMBATO	37.057,79	10.303,79	2.405,00	8.171,00		57.937,58	
	AMBATO NORTE	18.549,33	8.787,12	1.893,69			29.230,14	
	AMBATO ORIENTAL	29.040,05	5.406,38	1.205,00	162,60		35.814,03	
	ATENDIDO OF. VENTA	40.743,54	34.313,52	27.199,35	28.855,53		131.111,94	
	BOLIVAR NORTE	12.261,43	4.896,19	1.142,52	2.034,00		20.334,14	
	CAÑAR CENTRO	17.661,05	4.636,97	4.010,42	1.173,00		27.481,44	
	CARCHI NORTE	17.430,81	4.723,40	328,57			22.482,78	
	CHIMBORAZO NORTE	18.825,10	6.274,30	-			25.099,40	
	CHIMBORAZO SUR	6.312,69	3.877,23	1.855,00			12.044,92	
	COTOPAXI CENTRO	31.163,54	9.570,26	3.931,00	3.336,00		48.000,80	
	IMBABURA CENTRO	37.713,04	9.595,14		182,00	729,87	48.220,05	
	PICHINCHA NORTE	36.582,17	15.645,98	1.696,00	2.385,00		56.309,15	
	QUITO SUR	50.763,55	25.148,14	6.958,45	1.675,00		84.545,14	
	RIOBAMBA	30.858,46	6.850,86	842,25	5.826,00		44.377,57	
	TUNGURAHUA NORTE	2.946,92	3.661,61	-	355,00		6.963,53	
	TUNGURAHUA ORIENTAL	4.819,16	1.391,34				6.210,50	
	TUNGURAHUA SUR	13.129,93	5.562,93		1.185,00		19.877,86	
	B	AMBATO	172,73	1.886,00	3.722,67			5.781,40
		AMBATO ORIENTAL	3.347,86	792,15	-			4.140,01
		ATENDIDO OF. VENTA	610,81	282,22	-			893,03
CAÑAR CENTRO		553,35	211,47				764,82	
CARCHI NORTE		2.505,17	254,92				2.760,09	
CHIMBORAZO NORTE		456,79	244,58				701,37	
CHIMBORAZO SUR		2.014,72	643,59				2.658,31	
COTOPAXI CENTRO		3.520,19	288,09	-			3.808,28	
IMBABURA CENTRO		5.742,75	509,50	374,00	193,00		6.819,25	
QUITO SUR		872,37	446,48				1.318,85	
RIOBAMBA		2.466,46	-	-	18,00		2.484,46	
TUNGURAHUA SUR		2.204,18	-	-			2.204,18	
C		AMBATO NORTE	2.391,63	-	-			2.391,63
	BOLIVAR NORTE	686,72	75,54				762,26	
	COTOPAXI CENTRO	1.328,03	104,79				1.432,82	
	IMBABURA CENTRO	1.639,19	172,78				1.811,97	
	RIOBAMBA	2.637,01	-	-			2.637,01	
D	CAÑAR CENTRO		182,41				182,41	
	COTOPAXI CENTRO		2.360,41	-			2.360,41	
	QUITO SUR	387,21	707,50		43,00		1.137,71	
	RIOBAMBA		-	-		952,09	952,09	
E	ATENDIDO OF. VENTA		-		1.175,45	2.195,31	3.370,76	
	BOLIVAR NORTE		-			2.619,59	2.619,59	
	COTOPAXI CENTRO		-		320,01		320,01	
	IMBABURA CENTRO		-			1.958,27	1.958,27	
	QUITO SUR		-		1.151,51	7.825,53	8.977,04	
<b>Total general</b>		<b>439.395,73</b>	<b>169.807,59</b>	<b>57.563,92</b>	<b>58.241,10</b>	<b>16.280,66</b>	<b>741.289,00</b>	

Anexo No.XIV.

**GUÍA PARA PRESENTACIÓN DEL INFORME FINAL DE LA MEMORIA TÉCNICA.**

<b>ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO</b>	
Comisión de investigación	<b>DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION ADAPTACIÓN</b>
<b>FORMA:</b>	
<b>GUIA PARA PRESENTACION DEL INFORME FINAL DE LA MEMORIA TECNICA</b>	
<b>POR FAVOR LEA DETENIDAMENTE ESTA GUIA ANTES DE EMPEZAR A INGRESAR E IMPRIMIR SU DOCUMENTO</b>	
<b>1.- SECCION PRELIMINAR</b>	
<b>PORTADA:</b> (tanto para la pasta del documento como para la primera hoja)	<p>ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO FACULTAD DE ADMINSTRACIÓN DE EMPRESAS ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL</p> <p>Título de la memoria técnica Autor (es) Ciudad y fecha: <i>Todo centrado, con el sello de la ESPOCH. en la parte superior, Pasta color azul marino</i></p>
<b>DERECHOS DE AUTORIA</b>	<p>Yo, ....., soy responsable de las ideas, doctrinas, resultados y propuestas expuestas en el presente trabajo de investigación, y, los derechos de autoría pertenecen a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.</p> <p><i>Colocar en la parte inferior derecha.</i></p>
<b>INDICE DE CONTENIDO</b>	<p><b>Descripción:</b> Estructura del trabajo a realizar, incluye divisiones y subdivisiones. <b>Características:</b> Utilizar números arábigos combinados, los cuales designan los nomencladores correspondientes a los capítulos y subdivisiones. Ej.:</p> <p style="text-align: center;"><b>CAPITULO VII</b></p> <p><b>7. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACION.</b> <b>7.1 .- TIPOS DE ESTUDIO.</b> <b>7.1.1 .- Estudio Exploratorio.</b></p>

	<b>7.1.2 .- Estudio Descriptivo</b> <b>7.2.- FASES DE ESTUDIO.</b>
<b>INDICE DE CUADROS, TABLAS, FIGURAS Y ANEXOS</b>	En caso de que tuviese cuadros, tablas, figuras y anexos, esta lista deberá ser colocada después de la tabla de contenido. Los cuadros, tablas y anexos se enumerarán del uno al infinito en romanos, las figuras del uno al infinito en arábigos.
<b>LISTA DE SIGLAS Y ABREVIATURAS</b>	Contiene nombres de estados, instituciones o entidades y sus abreviaturas.
<b>INTRODUCCION.</b>	Presentación en forma general de la Organización, sus principales problemas, características, sus consecuencias y efectos; finalmente una descripción breve de la propuesta como una forma de dar solución al problema.
<b>RESUMEN Y SUMMARY.</b>	Resumen del trabajo de tesis tanto en español como en inglés. <i>Hasta de trescientas palabras</i>
<b>CUERPO DE LA MEMORIA TECNICA</b>	Desarrollo lógico de cada uno de los temas enunciados en el esquema o índice de contenido. Son concatenados, y debe regirse a este orden.
	<p><b>Papel:</b> Formato Inen A-4 (210 mM x 297 mM), 75 gramos.</p> <p><b>Tipo de letra:</b> Procesador de palabras Times Roman, Word. Arial No. 12 o un equivalente en otro procesador.</p> <p><b>Espacios:</b> (Uno y medio), <b>Márgenes</b> (Superior: 3-3.5 cM, Izquierdo: 3.5-4 cM, Derecho: 2.5-3 cM, Inferior: 2.5-3 cM)..</p> <p><b>Numeración:</b> Inferior centrada, las hojas preliminares con números romanos minúsculos, se tomará en cuenta en las hojas de: Firmas del Tribunal, Derechos de autoría, Agradecimiento, Dedicatoria Y a partir de la Introducción, se debe enumerar con números arábigos,</p> <p><b>Redacción:</b> Con claridad, orden y exactitud, lenguaje sencillo, sin palabras rebuscadas, el estilo debe ser accesible para el tipo de lector al que va dirigido. Es indispensable aplicar reglas gramaticales de ortografía, puntuación y redacción.</p> <p>Entre párrafo y párrafo se pondrá doble enter.</p> <p><b>Número de hojas:</b> El menor posible, recuerde que este es un informe, no un libro de texto.</p> <p><b>Citas y referencias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Citas: Entre paréntesis Apellido del Autor, año de publicación, número de página o páginas (TAMAYO. 1997: pp. 190-192)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directa o textual: Transcripción, entre comillas, seguido del indicador de fuente.</li> <li>• Indirecta o contextual: fidelidad con la idea del autor, con cambio de palabras, anteceder la cita.</li> <li>• Cita de cita: Relaciona la idea de otro autor consultado por el autor de la obra que estamos manejando.</li> <li>• <b>Notas:</b> Aclaratorias hechas al final de la página, de tal forma que no desvíen la atención en la lectura. Poner un llamativo o número junto al texto que se quiere aclarar, y, hacer las aclaratorias al final de la página, debajo de una línea y con letra tamaño 10.</li> </ul> <p><b>Cuadros, Tablas y figuras:</b> Número y Título en la parte inferior, y fuente de donde se tomó (en caso pertinente).</p>
<b>PAGINACIÓN</b>	Las páginas preliminares se numerarán con números romanos (i, ii, iii, iv, v, x, xv, xx), y, a partir de la Introducción con números arábigos de 1 al infinito.
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<p>En orden Alfabético</p> <p><b>Elementos que contienen la Bibliografía.</b></p> <p>Autor: Apellido (con Mayúsculas), Nombre (primera letra con mayúscula). Título de la obra (solo las primeras letras con mayúsculas). Número de la edición (<i>Ej. 2ª ed.</i> no se suele poner si es primera edición), Editorial (Edit.), Ciudad de edición, con el país en caso de ser un nombre de ciudad que se preste para confusiones. Fecha de edición</p> <p>Total de páginas y tomos de la obra (opcional)</p> <p>Ej: CHIAVENATO, Idalberto, Administración Del Talento Humano, 2º ed. Editorial Mundo, México, 2004.</p>
	<b>REVISTAS:</b> Autor. Título del artículo. Nombre de la revista, debe ir subrayado. Volumen y número. Ciudad de publicación. Fecha de publicación. Pagina (s).
	<b>INTERNET:</b> Indicar tanto la dirección total, página de donde se tomó, como autor y fecha (de existir): <i>Ej. ARTEAGA, Sergio.(Dragster_@terra.com) Química Ambiental: Capa de Ozono en la Atmósfera Superior. INTERNET: Dir. <a href="http://www.monografias.com/trabajos5/quiam/quiam.shtml">www.monografias.com/trabajos5/quiam/quiam.shtml</a>. Feb/2000</i>

Fuente: Esquema de la memoria técnica FADE.