

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**MODELO DE GESTIÓN PARA CONTROLAR EL RIESGO
CREDITICIO. CASO: DULCINEA DEL ECUADOR S.A.**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PRISCILA MAGDALENA CATTANY TOAPANTA
MARCELA FERNANDA PAVÓN SANTILLÁN**

DIRECTOR: MAGÍSTER ROBERTO ORDÓÑEZ

QUITO, 2010

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Magíster Roberto Ordóñez

INFORMANTES:

Eco. Raúl Daza

Ing. Edmundo Peñafiel

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis a Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar.

A mis padres, quienes a lo largo de mi vida han sido mi apoyo en todo momento, guiándome, enseñándome y siendo mi ejemplo en todo momento. A mis hermanas, que al igual que mis padres, han depositado su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar de mi inteligencia, capacidad e integridad. Ellos han sido pilares fundamentales en mi vida y es por ellos que soy lo que soy ahora. Los amo con mi vida entera.

A mi compañera de tesis y amiga, Marce, porque con armonía y tesón lo hemos logrado siendo fortaleza mutua en momentos de agotamiento y debilidad.

A todos mis amigos que siempre aportaron con su paciencia y apoyo en los malos y buenos momentos de mi vida.

Priscila Cattany T.

DEDICATORIA

A Dios por permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi vida y lograr otra meta más en mi carrera.

A mis padres que me apoyaron en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mi madre Delia, porque ha estado conmigo en cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Es por ella que soy lo que soy ahora. Te quiero mucho mamita.

A mis hermanos Gaby y Raúl porque siempre he contado con ellos para todo, y sus sugerencias y comentarios han sido valiosos.

A mi amor Javier por su apoyo, comprensión y amor, que me ha permitido lograr lo que me proponga. Por escucharme y por tus consejos, eres lo mejor que me ha pasado.

Gracias a mi amiga y compañera de tesis Pris, por la confianza que siempre hemos tenido, por el apoyo y amistad incondicional que me ha brindado.

A todos los familiares (en especial mis tíos) y amigos que siempre han estado presentes en los buenos y malos momentos de toda mi vida.

Marcela Pavón S.

AGRADECIMIENTO

A nuestra alma mater Pontificia Universidad Católica del Ecuador de manera muy especial a la Facultad de Ciencias Administrativas y a su distinguido personal docente por compartir sus conocimientos y hacer de sus alumnos personas de bien en la sociedad.

Gracias a nuestros profesores por su tiempo, por su apoyo así como por la sabiduría que nos transmitieron en el desarrollo de nuestra formación profesional, en especial a nuestros profesores: Roberto Ordóñez, Raúl Daza y Edmundo Peñafiel, por habernos guiado en el desarrollo del este trabajo y llegar a la culminación del mismo.

Nuestros sinceros agradecimientos están dirigidos hacia Jaime Botero, Olguita Gutiérrez, y a todos los que en Colombina nos brindaron su ayuda desinteresada, y nos proporcionaron información relevante para la realización de este trabajo.

Especialmente agradecemos a Silvita y Luis, por brindarnos su guía y ayuda desinteresada, es gracias a su paciencia y enseñanza, que en el transcurso de todo el proyecto nos motivaron a lograr un sentido investigativo y selectivo.

Priscila Cattany T.

Marcela Pavón S.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 MARCO TEÓRICO, 3

- 1.1 GESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DEL CRÉDITO, 3
 - 1.1.1 Cuatro Pilares del Análisis de Crédito, 4
 - 1.1.2 Fundamentos y Naturaleza, 7
 - 1.1.3 El Crédito Comercial y el Mercado Financiero, 10
 - 1.1.4 Importancia del Departamento de Crédito y Cobranza, 12
 - 1.1.5 Relaciones del Departamento de Créditos y Cobranzas con las Demás Áreas de la Organización, 15
- 1.2 CRÉDITO, 16
 - 1.2.1 Concepto y Orígenes del Crédito, 16
 - 1.2.2 Elementos del Crédito, 21
 - 1.2.3 Importancia del Crédito en la Economía, 23
 - 1.2.4 El Comité de Basilea, 24
 - 1.2.5 Clasificación del Crédito, 27
 - 1.2.6 Clasificación del Sujeto de Crédito, 29
 - 1.2.7 Calificación del Solicitante del Crédito, 29
 - 1.2.8 Análisis de Crédito, 31
 - 1.2.8.1 Aspectos Cuantitativos del Análisis de Créditos, 32
 - 1.2.8.2 Aspectos Cualitativos del Análisis de Créditos, 33
 - 1.2.9 Requisitos Para Otorgar Crédito, 34
 - 1.2.10 Proceso de Evaluación de Crédito, 35
 - 1.2.11 Modalidades de Cobro, 37
 - 1.2.12 Modelos de Análisis de Crédito, 39
 - 1.2.12.1 Las Cinco “C” del Crédito, 40
 - 1.2.12.2 Modelo Relacional, 44
 - 1.2.12.3 Modelo Económico – Financiero, 45
 - 1.2.12.4 Metodología de Credit Scoring, 48
- 1.3 RIESGO, 50
 - 1.3.1 Definición del Riesgo Crediticio, 50
 - 1.3.2 Elementos del Riesgo Crediticio, 51
 - 1.3.3 La Garantía, 54

2 ASPECTOS GENERALES – ANÁLISIS DEL SECTOR, 56

- 2.1 SECTOR CONFITERO EN EL ECUADOR, 56
- 2.2 BREVE DESCRIPCIÓN DE PRINCIPALES EMPRESAS IMPORTADORAS DE CONFITES EN ECUADOR, 60
- 2.3 BASE LEGAL DE IMPORTACIONES EN EL ECUADOR, 66
 - 2.3.1 Ley de Tributos a las Importaciones y Salida de Capitales, 67
- 2.4 CONSIDERACIONES PREVIAS A UNA IMPORTACIÓN, 68

- 2.5 SITUACIÓN ACTUAL CON IMPORTACIONES, 70
- 2.6 ANTECEDENTES DE DULCINEA DEL ECUADOR S.A., 71
 - 2.6.1 Análisis Situacional de Dulcinea del Ecuador S.A., 71**
 - 2.6.2 Misión, 73**
 - 2.6.3 Visión, 73**
 - 2.6.4 Valores Corporativos, 73**
 - 2.6.5 Cadena de Valor, 75**
 - 2.6.6 Mapa de Procesos de Dulcinea del Ecuador S.A., 75**
 - 2.6.7 Estructura Orgánica, 76**
 - 2.6.8 Organigrama, 76**
 - 2.6.9 Descripción de Objetivos y Funciones de los Departamentos de Dulcinea del Ecuador S.A., 77**
- 3 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE CARTERA DE LA EMPRESA DULCINEA DEL ECUADOR S.A., 86**
 - 3.1 DEPARTAMENTO DE CRÉDITO & CARTERA, 86
 - 3.1.1 Antecedentes, 86**
 - 3.1.2 Situación Actual, 87**
 - 3.1.2.1 Gestión en Períodos Críticos, 87
 - 3.1.2.2 Gestión Para el Control del Riesgo Crediticio, 87
 - 3.2 GESTIÓN DE GARANTÍAS PRESENTADAS, 89
 - 3.3 DIAGNÓSTICO INTERNO, 89
 - 3.3.1 Análisis PEST, 89**
 - 3.3.2 Matriz FODA, 90**
 - 3.3.3 Mapa de Procesos, 91**
 - 3.3.4 Matriz de Riesgos, 91**
 - 3.4 OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO, 104
 - 3.5 ESTRUCTURA FUNCIONAL DEL DEPARTAMENTO, 105
 - 3.5.1 Perfil del Cargo, 105**
 - 3.6 PROCESO DE CRÉDITO, 107
 - 3.6.1 Políticas de Crédito Actuales, 108**
 - 3.7 DIAGNÓSTICO FINANCIERO, 110
 - 3.7.1 Análisis de Indicadores de Cartera, 110**
 - 3.7.2 Análisis de Cuentas Relacionadas, 112**
 - 3.7.2.1 Cheques Devueltos, 112
 - 3.7.2.2 Gastos Legales, 113
 - 3.7.2.3 Sobregiros, 113
 - 3.7.2.4 Préstamos, 115
 - 3.7.3 Impacto de la Cartera Vencida y su Fluctuación, 116**
- 4 ELABORACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y CARTERA, 121**
 - 4.1 DEFINICIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS, 121
 - 4.1.1 Misión, 121**
 - 4.1.2 Visión, 121**
 - 4.2 OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO, 121
 - 4.3 ANÁLISIS DEPARTAMENTAL. ANÁLISIS FODA, 122
 - 4.4 MANUAL DE PROCESOS PARA LA GESTIÓN DE CARTERA, 124

4.5 INSTRUCTIVO PARA LA GESTIÓN DE CARTERA, 161

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 171

5.1 CONCLUSIONES, 171

5.2 RECOMENDACIONES, 172

BIBLIOGRAFÍA, 174

ANEXOS, 177

ANEXO 1, 178

ANEXO 2, 179

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de tesis tiene como propósito analizar a la empresa Dulcinea del Ecuador S.A., dedicada a la importación y distribución de confitería, y nuestro estudio se concentrará en su departamento de Crédito y Cartera.

Dulcinea del Ecuador S.A. ubicada en la ciudad de Quito, fue seleccionada para el desarrollo del presente trabajo por la información brindada de primera mano, y cuyos directivos supieron manifestarla, para de esta manera poder plantear un modelo de aplicación, basándonos en el conocimiento adquirido académica y profesionalmente.

La estructura de esta tesis está conformada por cinco capítulos que exponen las bases teóricas de la gestión de crédito y el entorno en el que se desenvuelve la empresa en estudio, su estructura funcional y departamental, así como el funcionamiento actual del departamento de Crédito y Cartera, sus políticas y procedimientos.

En el primer capítulo se exponen los antecedentes generales de crédito, su historia, importancia y conceptos básicos del proceso de crédito y cartera.

El capítulo segundo muestra el sector comercial en el que se desenvuelve la empresa, sus principales competidores y proveedores; además, se realiza un análisis interno a través de análisis FODA, Cadena de Valor, Mapa de Procesos y conceptos corporativos como la misión, visión, valores que exponen la situación actual de la compañía.

En el capítulo tercero se desarrolla un diagnóstico situacional del Departamento de Crédito y Cartera de la empresa, mediante un análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, mapa de procesos internos, matrices de riesgos que actualmente enfrenta el departamento, así como, una evaluación financiera que detalla en cifras la tendencia al riesgo de crédito, y de esta manera poder determinar las principales deficiencias que posee el mismo.

Una vez expuestos los principales problemas que tiene Cartera, se formula en el capítulo cuarto, el replanteamiento de procesos y controles que mejoren su gestión actual, redefiniendo conceptos propios del departamento, y proponiendo la implementación de un Manual de Gestión de Crédito y Cartera que abarca todos los procedimientos a seguir, así como un Instructivo para los documentos habilitantes en la cobranza.

Finalmente en el capítulo quinto se detallan las conclusiones obtenidas en el desarrollo del presente trabajo y las recomendaciones propuestas por las autoras para la empresa Dulcinea del Ecuador S.A., esperando que sean aplicados de la mejor manera.

INTRODUCCIÓN

Una buena estructura organizacional, con responsabilidades definidas permite el correcto desempeño de las actividades en cada departamento, minimizando riesgos que puedan afectar al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

El riesgo en general, está dado por la probabilidad de ganar / perder (dinero / tiempo / calidad), y por factores internos como la actividad socio – económica del cliente, reglamentación interna (políticas) de la empresa y por factores externos como la situación político – legal del Ecuador, importaciones, exportaciones, relación empresa – cliente.

Se analiza a la empresa Dulcinea del Ecuador S.A. por su importancia dentro del mercado local, además de que nos proporcionaron la información necesaria a lo largo de esta investigación, tomando para nuestro estudio los años 2006,2007 y 2008.

El problema planteado en esta tesis se halla, principalmente en el departamento de cartera de la empresa en mención, el mismo que inicia desde la vinculación del cliente a través de una solicitud de crédito. Posteriormente, la empresa comprueba la información a través de un bureau de créditos, el cual corrobora los datos de la solicitud, sin embargo no otorga un estudio a profundidad de la situación económica del cliente, por lo tanto no garantiza el poder de pago futuro que tendrá el mismo.

Asimismo al no tener determinada una política interna clara que sea aplicable al proceso de cobranza, contribuye a que éste se distorsione paralelamente al incremento de las ventas. La respuesta a futuro que obtenemos, es que al seguir con estos procedimientos, los clientes demoran cada vez más su pago, ocasionando un incremento en el riesgo de crédito en la empresa.

El propósito de esta tesis es introducir un modelo de gestión que normalice procesos y políticas del departamento de crédito y cartera, con el fin de controlar el riesgo de crédito en la empresa.

1 MARCO TEÓRICO

1.1 GESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DEL CRÉDITO

La importancia de una adecuada evaluación y administración del riesgo crediticio se fija en conceptos y fundamentos principales del crédito, así como en su evaluación cualitativa y cuantitativa y el control y seguimiento post crédito.

El objetivo de la administración del riesgo de crédito es maximizar la tasa de rendimiento ajustada por el riesgo del banco, manteniendo la exposición al riesgo de crédito dentro de límites aceptables.

La administración eficaz del riesgo de crédito es un componente crítico de un enfoque completo de la administración del riesgo y es esencial para el éxito a largo plazo de cualquier organización.¹

El crédito es fundamental para la existencia y desarrollo de las empresas. Desde el punto de vista mercadotécnico permite aumentar los volúmenes de venta, que a su vez disminuyen los costos unitarios y permite algunos sectores de la población integrarse al mercado consumidor.

¹ BASILEA. (Julio de 1999). [<http://www.asbaweb.org/Documentos/publicaciones/99-PUB-ESP-Principios%20para%20la%20Adm%20del%20Riesgo%20de%20Credito.pdf>]. ***Principios para la Administración del Riesgo de Crédito.***

La administración del crédito y cobranza corresponde al área financiera de la empresa, pero lo que respecta a sus relaciones funcionales, coordina fundamentalmente con la administración de venta, y por ende, con el área de mercadotecnia.²

El objetivo del proceso de administración de riesgo de crédito es cuantificar y administrar el riesgo de crédito y reducir el riesgo de pérdida que pudiera resultar porque un cliente o contraparte incumpla con los términos convenidos.³

1.1.1 Cuatro Pilares del Análisis de Crédito⁴

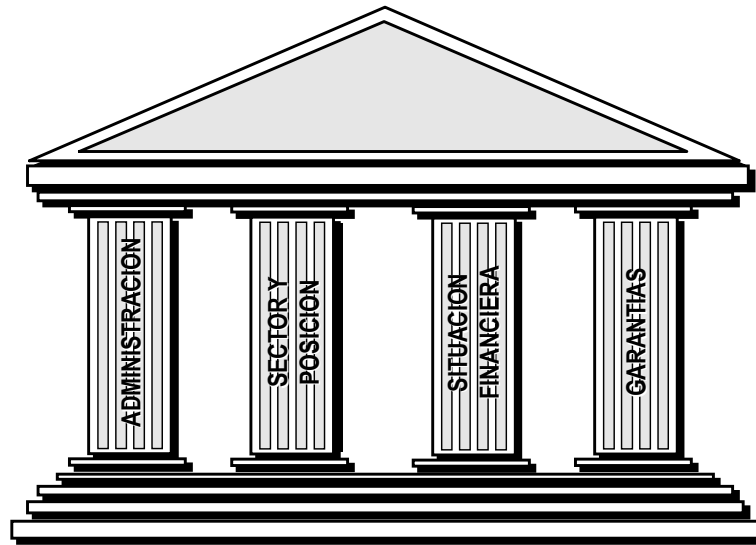
El sistema de análisis de los cuatro pilares, se basa en la armonía que debe existir entre la calidad de la Administración, el Sector y la Posición Competitiva de la Empresa en el mismo, la Situación Financiera Reciente y, las Garantías que puedan necesitarse para aminorar debilidades en los otros pilares.

Es visible la relación de causa a efecto que existe entre estos Cuatro Pilares, donde la Administración y el Sector, son causa directa de la Situación Financiera, al igual que las debilidades o fortalezas de estos tres pilares, son a su vez, causa de la necesidad o no de las Garantías, ya que el sistema está concebido a modo de vasos comunicantes donde las debilidades existentes en los tres primeros pilares deben ser compensados con la fortaleza de las garantías, y viceversa.

² [http://fcaenlinea.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/opt/credito_cobranza.pdf].

³ [http://columbus.uniandes.edu.co:5050/dspace/bitstream/1992/789/1/MI_IIND_2005_019.pdf].

⁴ Mariano MERCHÁN. (2009). *Folleto Proceso de Crédito*.

Gráfico No. 1: Cuatro Pilares del Crédito

Fuente: MERCHÁN, M. (2008). *Folleto Proceso Crediticio*.
Elaborado por: Mariano Merchán

Los Cuatro Pilares del Crédito son la herramienta fundamental de análisis para determinar la capacidad de pago de los créditos selectivos (calificados).

Después de haber escogido con cuidado el tipo de cliente que nos interesa, después de entender el propósito del crédito y como se va a pagar , y después de estructurar el crédito de acuerdo a la tipología más idónea, antes de decidir si dar o no el crédito, se utiliza los cuatro pilares para analizar la capacidad de pago del acreditado durante el tiempo que dure el crédito.

Los cuatro pilares son: administración, sector, situación financiera y garantías. Se han pensado como un modelo en el cual se interrelacionan esos cuatro pilares reforzándose o debilitándose mutuamente.

Como indica el diseño de esta interrelación, la buena administración y la buena situación del sector generalmente resultan en una situación financiera positiva

y en la generación del flujo para el pago del crédito. Las garantías, comunicadas como si fueran vasos comunicadores con la situación financiera, sirven como refuerzo a esa situación financiera a manera de una verdadera segunda salida del crédito.

Los juicios sobre la administración son:

- Integridad,
- Capacidad Empresarial,
- Alianzas.

Los del Sector y Posición son:

- Demanda,
- Estructura,
- Estrategia.

Los de la Situación Financiera, son:

- Desempeño: (Ventas, Utilidades y Margen),
- Liquidez: (Generación Operativa, Cobertura de Intereses y Liquidez Corriente),
- Capitalización: (Aportaciones de Capital, Apalancamiento, y Crecimiento Sostenible).

Los relativos a las Garantías son:

- De fácil realización,
- De preferencia en Concurso de Acreedores,
- Otras.

1.1.2 Fundamentos y Naturaleza

El tipo de cliente debe corresponder al mercado objetivo definido por la institución ya que la evaluación y administración es completamente distinta.

- Riesgo de la cartera
- Riesgo por cliente
- Posición respecto al destino
- Requerimiento de información⁵

Las normas de crédito se refieren a la capacidad financiera mínima que deben tener los clientes a crédito para ser aceptados y al monto de crédito disponible para distintos clientes. Los factores considerados al establecer las normas de crédito se relacionan con la probabilidad de que algún cliente pague con lentitud o incluso no pague (la calidad del crédito). La estimación probabilística para un cliente es un juicio subjetivo.

⁵ [http://www.wikilearning.com/monografia/aspectos_basicos_del_analisis_de_creditos-principios_basicos_de_politica_crediticia/12620-7].

Si un cliente no satisface los términos ordinarios de crédito, podrá aún hacer compras bajo términos más restrictivos.⁶

El administrador de crédito tiene la responsabilidad de administrar la política de crédito de la empresa. Sin embargo, por su gran importancia, la política de crédito es establecida por el comité ejecutivo (presidente, vicepresidente de finanzas, mercadotecnia y de producción).⁷

La política de crédito se conforma de:

- Términos de Crédito:
 - El periodo de crédito.
 - Descuento concedido por pronto pago.

- Las normas de crédito.

- La política de cobranza.

Los Términos de Crédito de una empresa son las condiciones de pago ofrecidas a los clientes a crédito. Incluyen el periodo de crédito y el descuento.

⁶ [http://www.anahuac.mx/economia/clases/AF-5_Administraciondecredito.ppt#368,8]. *Política de Crédito*.

⁷ *Ibidem*.

- a) El Periodo de Crédito: es el tiempo que se confiere a los compradores para que liquiden sus adquisiciones.

Un incremento en el periodo de crédito, tendría los siguientes cambios sobre las utilidades:

Cuadro No. 1: Variación de las utilidades en relación al periodo de crédito

Variable	Dirección del cambio	Efecto sobre las utilidades
Volumen de ventas	Incremento	Positivo
Inversión en cuentas por cobrar	Incremento	Negativo
Gastos por cuentas incobrables	Incremento	Negativo

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Priscila Cattany / Marcela Pavón

- b) El descuento en efectivo es una reducción en el precio de un artículo que se concede para fomentar su pronto pago.

El descuento por pronto pago, incluye el periodo del descuento y el monto. En ventas estacionales, se puede usar una programación estacional sobre los descuentos (para que el cliente absorba los costos de almacenamiento por ejemplo).

Un incremento en el descuento por pronto pago, tendría los siguientes cambios sobre las utilidades:

Cuadro No. 2: Variación de las utilidades en relación al pronto pago

Variable	Dirección del cambio	Efecto sobre las utilidades
Volumen de ventas	Incremento	Positivo
Inversión en cuentas por cobrar	Decremento	Positivo
Gastos por cuentas incobrables	Decremento	Positivo
Utilidades por unidad	Decremento	Negativo

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Priscila Cattany / Marcela Pavón

1.1.3 El Crédito Comercial y el Mercado Financiero

El crédito comercial es aquel que extiende una organización a otra empresa de negocios.

Puede ocurrir en forma explícita por medio de la emisión de una letra de cambio, o es posible que surja de retrasos en los recibos y pagos por servicios realizados. Puede tener una influencia importante sobre la política económica, porque como un todo es una fuente importante de recursos de financiamiento, comparable por ejemplo con los créditos bancarios; aunque a diferencia de éstos, los créditos comerciales no entran bajo el control directo de las autoridades.

Otros autores lo definen como la entrega de bienes o servicios a una persona o empresa, cuyo pago se realiza con posterioridad en un plazo previamente convenido. El crédito comercial sirve para facilitar y adecuar la producción a la circulación de mercancías.

Su importancia radica en que facilita las ventas, la producción, el desarrollo del capital y el incremento de ganancias. El crédito comercial es generalmente de corto plazo: 30, 60 y 90 días; y es convencional en tiempos de alta inflación.⁸

El riesgo que existe en las cuentas de clientes supone para muchos una incertidumbre de cobro difícil de asumir, por lo que para protegerse de los posibles impagos o retrasos en el cobro, se pueden tomar una serie de medidas que servirán para garantizar el cobro de las operaciones comerciales a crédito.

Las medidas para prevenir la morosidad se deben tomar al principio de las operaciones comerciales –y no al final como se acostumbra a hacer – es decir en la fase de preventa (antes de aceptar un pedido o dar crédito a un nuevo cliente).

No obstante las empresas pueden disminuir considerablemente los retrasos en el cobro de sus facturas, así como evitar las pérdidas ocasionadas por mora, si adoptan una serie de medidas de fácil implementación en sus organizaciones. Medidas como la organización de un buen sistema de gestión de cobro, la reclamación temprana de saldos vencidos y buenos procedimientos de recobro de impagos, permitirán una efectiva gestión de cobro.⁹

⁸ [<http://www.definicion.org/credito-comercial>].

⁹ [http://www.articulosinformativos.com.mx/El_Credito_Comercial-a1147287.html].

1.1.4 Importancia del Departamento de Crédito y Cobranza

En una organización es indispensable la existencia de un departamento de dirección de crédito ya que es necesario contar con personal preparado para gestionar el riesgo del crédito comercial y mantener interés en las cuestiones relacionadas la gestión del riesgo – cliente.

Cuando se producen retrasos en el pago por parte de un cliente, el departamento administrativo-financiero acostumbra a responsabilizar al área comercial de la gestión de cobro –basándose en el principio de que el cobro forma parte del acto de la venta– y procura obligar al departamento comercial a solventar los problemas de cobro con los clientes.

La aparición de problemas de cobranza es la evidencia de que no ha hecho correctamente su trabajo el departamento de ventas, al no haber llegado a buen fin la acción comercial.

Tampoco resulta una tarea grata para el departamento comercial ni para los vendedores tener que ir a cobrar a los clientes morosos, puesto que en muchos casos el pecado original reside en una mala acción comercial, como puede ser haber forzado la venta o haber colocado más cantidad del producto que la que realmente le convenía al cliente. Asimismo los vendedores suelen tener una relación de confianza –por no decir de amistad – con los clientes, y en estas circunstancias es más difícil presionarlos para conseguir el cobro de las deudas.

Esta situación hace que en muchas empresas nadie está gestionando correctamente los riesgos de clientes ni llevando a cabo acciones de cobro de los saldos vencidos de los deudores; es más incluso hay empresas que prefieren abandonar las gestiones de cobro y permiten que el deudor se libere de pagar sus débitos.¹⁰

Las necesidades y requerimientos de cada empresa comercial determinarán el tamaño y el tipo de departamento de crédito. Es de suma importancia que el tipo de departamento de crédito establecido dentro de una empresa sea determinado mediante un cuidadoso análisis de las funciones específicas, así como de los objetivos de la empresa.

Es recomendable que exista el departamento de crédito separado del de cobranza para que exista un buen control interno, claro está de que esto depende del tamaño de la empresa.¹¹

Para administrar un departamento de crédito se necesita información rápida, exacta y actualizada. Básicamente se deberá recopilar y analizar la siguiente información:

- Balance General y Estado de Resultados Concisos.
- Varias razones clave, con datos sobre las tendencias.

¹⁰ [http://www.articulosinformativos.com.mx/El_Credito_Comercial-a1147287.html].

¹¹ [http://fcaenlinea.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/opt/credito_cobranza.pdf]. p. 31.

- Información puntual de los posibles sujetos de crédito que indique si paga de una manera puntual o con demora.
- Evaluación que abarque desde los mejores clientes hasta los que probablemente incumplan.

Aunque se disponga de abundante información crediticia es necesario procesarla con criterio.¹²

Algunos textos consideran que los objetivos del departamento de crédito de una empresa son:

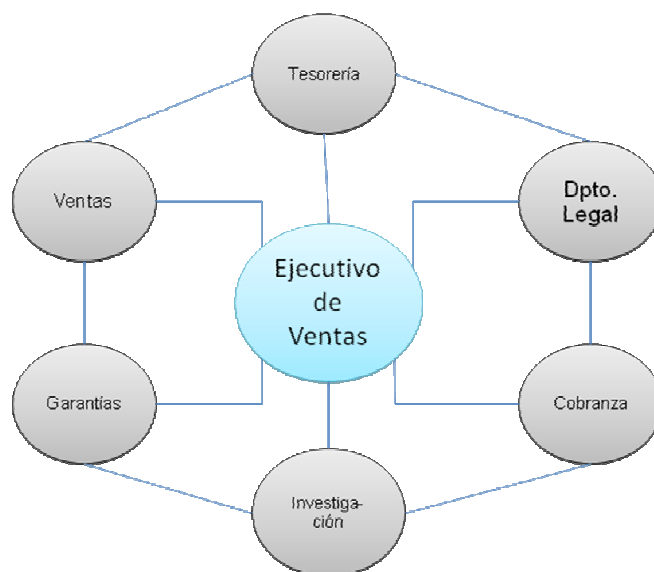
- Mantener niveles relativamente bajos de un riesgo crediticio, además que permitan tener una buena rentabilidad y permanencia del mismo.
- Mantener al personal con capacitación constante sobre las tendencias de las economías en el país y tener constante capacitación en el tema de finanzas y decisiones financieras.
- Tener a mano estudios de mercado y estudios sectoriales.
- Crear sistemas estándares de evaluación de créditos.

¹² Eugene F. BRIGHAM, Joel F. HOUSTON. [http://books.google.com.ec/books?id=OUIIM19PiEAgC&pg=PA597&lpg=PA597&dq=fundamentos+administracion+crediticia&source=bl&ots=dnW15p8xIc&sig=y3R31W4TGqXAYg7znYvHyaifsF0&hl=es&ei=uQnVSvjZLMuttgeU7cj3Aw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=4&ved=0CA4Q6AEwAw#].

- Detectar aquellos créditos con riesgo superior a lo normal para hacerles seguimiento más minucioso.
- Contar con información bibliográfica al alcance para posibles consultas, además de estar al tanto y al día de las publicaciones de la prensa en lo que se refiere al movimiento macroeconómico y las tendencias políticas y monetarias.¹³

1.1.5 Relaciones del Departamento de Créditos y Cobranzas con las Demás Áreas de la Organización¹⁴

Gráfico No. 2: Relación Interdepartamental del Departamento de crédito



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Priscila Cattany / Marcela Pavón

El departamento de créditos y cobranzas puede realizar un trabajo eficiente sólo mediante la cooperación de otros departamentos, su relación más estrecha

¹³ [http://www.wikilearning.com/monografia/aspectos_basicos_del_analisis_de_creditos-principios_basicos_de_politica_crediticia/12620-7].

¹⁴ [<http://otorgamientodelcredito.blogspot.com/2009/03/organizacioncreditocobranza.html>].

y continua es con los departamentos, de Ventas, Finanzas, y Contabilidad. Tal cooperación puede y debe adoptar la forma positiva de un trabajo armonioso y de conjunto.

Lo menos que el departamento de créditos y cobros debe al departamento de ventas es notificarle inmediatamente la negativa de crédito a un cliente nuevo o la retirada de un cliente antiguo, con una breve explicación de las razones para proceder así, ese aviso debe darlo el jefe de créditos y cobros al de ventas.

Este último puede transmitirlo al vendedor interesado en el cliente, con el fin de evitar molestias de visitarlo.

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

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

1.2 CRÉDITO

1.2.1 Concepto y Orígenes del Crédito

Ante la necesidad de recursos económicos por parte de las personas, las familias, las empresas y los gobiernos de los países para poder llevar a cabo sus

actividades y proyectos, los mercados han desarrollado diferentes tipos de herramientas que permiten la obtención de dichos recursos. La herramienta más común que utilizan las personas, las empresas, las organizaciones o los gobiernos es el crédito.¹⁵

Por ello algunos autores consideran que el crédito, es un préstamo en dinero donde la persona se compromete a devolver el monto solicitado en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para dicho préstamo más los intereses devengados, y seguros y costos asociados, si los hubiera. El crédito te permite financiar.¹⁶

La palabra **crédito** viene del latín creditum (sustantivación del verbo credere: creer), que significa "cosa confiada". Así "crédito" en su origen significa entre otras cosas, confiar o tener confianza.

El crédito en general es el cambio de una riqueza presente por una futura, basado en la confianza y solvencia que se concede al deudor. Financieramente es el cambio de una prestación presente por una contraprestación futura; es decir, se trata de un cambio en el que una de las partes entrega de inmediato un bien o servicio, y el pago correspondiente más los intereses devengados, los recibe de acuerdo a la negociación realizada, con la participación o no de una garantía.¹⁷

¹⁵ [<http://www.lablaa.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/econo15.htm>].

¹⁶ [<http://es.wikipedia.org/wiki/Cr%C3%A9dito>].

¹⁷ ECUADOR. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS. [http://www.superban.gov.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=&vp_tip=11#1].

La Doctrina de Crédito a través de la Historia¹⁸

El primer paso en este sentido, obviamente lo dio Babilonia, que basó sus decisiones para la aprobación de los riesgos, en el buen nombre del sujeto de crédito y las garantías que le daban respaldo. El sacerdote, que iniciaba su gestión como banquero, debía asegurarse de la devolución del bien prestado, de la cual el propio sacerdote era responsable ante el depositante. Así es que piensa que los únicos sujetos de crédito apropiados serían aquellas personas que gozaran de buena reputación en el cumplimiento de sus compromisos, para lo cual como líder espiritual de su comunidad, estaba en las mejores condiciones para conocer la moralidad de sus fieles.

Pero el buen nombre del prestatario, no era condición suficiente para dar total respaldo a expectativas ciertas de devolución del préstamo, por lo cual fue necesario incorporar un elemento adicional que asegurara el buen cumplimiento de la obligación tal como podía serlo una garantía real.

De este modo, si fallaba la moral, el cumplimiento estaría asegurado por un lazo obligacional del acreedor con una cosa, no con una persona, esto es, un bien tangible, que el banquero en este caso, ejecutaría por encontrarse gravado a su orden.

Ya los babilonios, que aun no conocían el papiro ni el papel, como se ha dicho, tenían claro que la condición humana era falible y, que por lo tanto era

¹⁸ Mariano MERCHÁN. (2009). *Folleto Planeación Financiero del Crédito*.

necesario reforzar sus expectativas de cobro, con elementos de mayor efectividad que las meras promesas de cumplimiento, cuya fragilidad era inherente a la condición humana.

Estas avanzadas prácticas babilónicas se difundieron por el orbe de la época, pasando por Asiria, Fenicia, Egipto, Grecia, Bizancio, y Roma. La civilización romana decanta las experiencias de los dos primeros milenios que siguen a la creación mesopotámica y transforma al Mare Nostrum en el nódulo vital de la creatividad del hombre.

Perfecciona con su Derecho una cultura arraigada en una organización social, administrativa, civil, política, militar, económica, fiscal, y financiera que, superando los efectos depresivos del apagón cultural de la Edad Media, llega hasta el Renacimiento, se asimila y penetra en las capas más sutiles del que hacer humano, perdurando hasta nuestros días.

Es así que durante más de treinta y cinco siglos la cultura babilónica, depurada y perfeccionada por el genio creador de Lacio, se vitaliza, perpetuando las normas que prevalecieron en el campo de la doctrina crediticia, prácticamente, hasta el final de la Edad Media.

El Renacimiento y la Creación del Balance.

El fermento histórico del cual emerge el Renacimiento, produce un cambio que habría de afectar de manera profunda, la vida política, militar, económica, comercial, artística y social del mundo occidental. Ello tuvo lugar doscientos

años antes del descubrimiento de América, y fue al regreso de Marco Polo de una misión diplomática a la China de Kubla Khan, que la Corte de Venecia le había encomendado.

Con la información que Marco Polo trae de la China, se revoluciona el ambiente cultural no sólo de Venecia, sino de las demás Cortes europeas y esto afecta profundamente el pensamiento, el arte, los hábitos sociales y, particularmente los tratos mercantiles, que involucran ineludiblemente a la banca. La Banca de Venecia que recibe de Marco Polo información de primera mano, respecto a las habilidades financieras de Kubla Khan, se entera de que el Emperador de la China (Cathay), financiaba sus misiones bélicas con deuda pública. Es así como la Banca de Venecia se transforma rápidamente en el primer banco al estilo occidental que conoció la Historia, constituyéndose en lo que hoy sería el agente bursátil de la Corte y cronológicamente el primer banco de inversión de Occidente.

El descubrimiento de América y la creación del Balance por “Partida Doble”, a cargo de Fray Lucca Paccioli, introducen un cambio en la doctrina y obviamente en los hábitos de los banqueros, que habría de prolongarse por más de cinco siglos, o sea hasta el fin de la Segunda Guerra Mundial.

La nueva presentación del balance, hizo que se agregara a los requisitos babilónicos del buen nombre y la garantía, una evaluación de la situación financiera y económica de la empresa o negocio del prestatario, que permitió conocer más a fondo los mecanismos de las empresas mercantiles, cuyos patrimonios empezaron a ser evaluados separadamente de los del propietario.

A principios de 1952, se cambiaron al análisis de los estados de resultados, lo que más importaban eran las utilidades de la empresa. Desde 1952 hasta nuestros tiempos el criterio utilizado ha sido el flujo de caja. Se otorga un crédito si un cliente genera suficiente caja para pagarlo, ya que los créditos no se pagan con utilidad, ni con inventarios ni menos con buenas intenciones, se pagan con caja.¹⁹

1.2.2 Elementos del Crédito

A continuación se exponen los elementos que intervienen en las operaciones de crédito:²⁰

a. Institución acreditante

Representa la parte que concede el crédito, de acuerdo con las políticas establecidas.

b. Sujeto de Crédito

Es la personal natural o jurídica que recibe, por medio del préstamo, un bien económico de valor actual.

c. Objeto del Crédito

Consiste en la cantidad de dinero prestada.

¹⁹ [<http://www.monografias.com/trabajos5/asba/asba.shtml#histo>].

²⁰ [<http://www.biblioteca.uson.mx/digital/tesis/docs/6460/Capitulo2.pdf>].

d. Destino del Crédito

Uso específico que se dará al objeto del crédito.

e. Plazo

Periodo de tiempo que transcurre entre la concesión y el pago total del crédito.

f. Amortizaciones

Forma en que se pagara el crédito a través del tiempo.

g. Intereses

Cantidad a pagar por el uso del bien ajeno, en el plazo pactado. Para el acreditante es ingreso, para el acreditado es costo

h. Confianza

Es la consideración que tiene el acreditante respecto a la solvencia moral y económica del acreditado

i. Riesgo

Es la posibilidad de que no se recupere el crédito.

j. Legales

Las condiciones del crédito deberían sujetarse a las leyes que norman estas operaciones.

1.2.3 Importancia del Crédito en la Economía

La importancia del crédito para una economía es muy grande. Gracias al crédito, las personas, las empresas y los países pueden tener acceso a recursos que, de otra forma, serían difíciles de obtener.

Gráfico No. 3: Importancia del crédito



Fuente: <http://www.lablaa.org>

Elaborado por: Priscila Cattany / Marcela Pavón

Los créditos pueden incentivar el consumo de las personas y, de esta forma, activar el sistema productivo del país. Las empresas, gracias a los créditos, pueden realizar proyectos e inversiones que les permitan mejorar su producción y sus ingresos, que, en últimas, también son ingresos para el país. Al Estado, los créditos le permiten llevar a cabo inversión social, en infraestructura y en otros propósitos para mantener la actividad económica del país en niveles aceptables o favorables.

Sin embargo, el nivel de endeudamiento debe mantenerse en niveles aceptables, de tal suerte que no se afecte la estabilidad económica de las personas, las empresas, las organizaciones y del país en general.

1.2.4 El Comité de Basilea

Es una organización formada en 1975, por los presidentes de los Bancos Centrales del Grupo de los Diez (países), integrada por autoridades bancarias de: Bélgica, Canadá, Francia, Alemania, Italia, Japón, Luxemburgo, Holanda, Suecia, Suiza, Reino Unido, España y los Estados Unidos. Esta organización adopta el nombre de Comité de Basilea para la Supervisión Bancaria, ya que usualmente se reúne en el Banco de Regulaciones Internacionales en Basilea, donde se encuentra ubicada permanentemente su secretaría.²¹

Este comité ha dictado principios que considera deben implementados por las autoridades bancarias y públicas en todos los países para lograr un sistema de supervisión bancaria efectiva, y están encaminados a reducir el riesgo de un portafolio de crédito con la finalidad de reducir pérdidas. En resumen los principios del comité se encuentran clasificados en las siguientes áreas:²²

1. Establecer un apropiado ambiente de riesgo crediticio

- El director de una institución financiera debe establecer y revisar periódicamente las políticas de tolerancia del riesgo de crédito y de

²¹ [www.aba.org.do/.../QUÉ%20ES%20EL%20COMITÉ%20DE%20BASILEA.doc].

²² [www.sib.gob.gt/es/estandares/principal_basilea.asp].

rentabilidad esperada con la finalidad de establecer la relación deseada entre estas dos variables.

- La administración debe establecer estrategias que sirvan para cumplir las políticas de rentabilidad y riesgo de crédito propuestas por el directorio.
- Las instituciones financieras deben identificar y controlar el riesgo implícito en todas sus operaciones

2. Operar bajo un sano proceso de otorgamiento de crédito

- Las instituciones financieras deben definir un adecuado proceso de crédito el mismo debe considerar el mercado objetivo al que se van a dirigir los préstamos, el proceso de aprobación y los términos de cancelación.
- Las instituciones financieras deben limitar los montos de crédito por tipo de solicitante.
- Las instituciones financieras deben establecer claramente procesos de aprobación, renovación o refinanciamiento de obligaciones crediticias.
- Para aceptar una ampliación de crédito es necesario tener un plan de contingencia o cualquier medida que permita disminuir el riesgo de una operación de crédito más alta de los límites fijados.

3. Mantener una apropiada administración de crédito

- Las instituciones financieras deben implantar un sistema de planificación y administración de los riesgos internos y de crédito.
- Las instituciones financieras deben administrar continuamente las variaciones del riesgo de crédito de su portafolio de colocaciones.
- Las instituciones financieras deben monitorear eficientemente cada crédito concedido, así mismo deben establecer provisiones adecuadas.
- Las instituciones financieras deben contar con herramientas y técnicas, de análisis o medición de riesgo de crédito eficiente.
- Las instituciones financieras deben monitorear constantemente la diversificación y calidad de portafolio de colocaciones.
- Las instituciones financieras deben contar con planes de contingencia para mitigar el riesgo de crédito en situaciones desfavorables.

4. Garantizar un adecuado control sobre el riesgo de crédito

- Las instituciones financieras deben evaluar independiente y continuamente la administración del riesgo de crédito.

- Las instituciones financieras deben de supervisar continuamente que los préstamos concedidos estén dentro de la rentabilidad y riesgo establecidos por el directorio.
- Las instituciones financieras deben tener planes de contingencia, estrategias y acciones correctivas para créditos con problemas

1.2.5 Clasificación del Crédito

- **Según el origen:**²³
 - a. Créditos comerciales, son los que los fabricantes conceden a otros para financiar la producción y distribución de bienes; créditos a la inversión, demandados por las empresas para financiar la adquisición de bienes de equipo, las cuales también pueden financiar estas inversiones emitiendo bonos, pagarés de empresas y otros instrumentos financieros que, por lo tanto, constituyen un crédito que recibe la empresa;
 - b. Créditos bancarios, son los concedidos por los bancos como préstamos, créditos al consumo o créditos personales, que permiten a los individuos adquirir bienes y pagarlos a plazos;

²³ [<http://www.eumed.net/libros/2006b/cag3/1f.htm>].

- c. Créditos hipotecarios, concedidos por los bancos y entidades financieras autorizadas, contra garantía del bien inmueble adquirido;
- d. Créditos contra emisión de deuda pública. Que reciben los gobiernos centrales, regionales o locales al emitir deuda pública;
- e. Créditos internacionales, son los que concede un gobierno a otro, o una institución internacional a un gobierno, como es el caso de los créditos que concede el Banco Mundial.

- **Según el destino:**²⁴

De producción: Crédito aplicado a la agricultura, ganadería, pesca, comercios, industrias y transporte de las distintas actividades económicas.

De consumo: Para facilitar la adquisición de bienes personales.

Hipotecarios, destinados a la compra de bienes inmuebles.

- **Según el plazo:**

A corto y mediano plazo: Otorgados por Bancos a proveedores de materia prima para la producción y consumo.

²⁴ [<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2196500>].

A largo plazo: Para viviendas familiares e inmuebles, equipamientos, maquinarias, entre otros.

- **Según la garantía:**

Personal. Créditos a sola firma sobre sus antecedentes personales y comerciales.

Real (hipotecas). Prendarias cuando el acreedor puede garantizar sobre un objeto que afecta en beneficio del acreedor.

1.2.6 Clasificación del Sujeto de Crédito

La clasificación del deudor está determinada principalmente por su capacidad de pago, definida por el flujo de fondos y el grado de cumplimiento de sus obligaciones. Si un deudor es responsable de varios tipos de créditos con una misma empresa, la clasificación estará basada en la categoría de mayor riesgo.

1.2.7 Calificación del Solicitante del Crédito

Cada deudor que es responsable de uno o varios tipos de créditos será clasificado de acuerdo a las siguientes categorías:

- **Categoría Normal²⁵**.- Si el deudor es clasificado en categoría Normal (0), esto significa que es capaz de atender holgadamente todos sus compromisos financieros, es decir, que presenta una situación financiera líquida, bajo nivel de endeudamiento patrimonial y adecuada estructura del mismo con relación a su capacidad de generar utilidades, cumple puntualmente con el pago de sus obligaciones, entendiéndose que el cliente los cancela sin necesidad de recurrir a nueva financiación directa o indirecta de la empresa.
- **Categoría con problemas Potenciales²⁶**.- Si la clasificación está en la categoría con Problemas Potenciales (1), esto significa que el deudor puede atender la totalidad de sus obligaciones financieras, sin embargo existen situaciones que de no ser controladas o corregidas en su oportunidad, podrían comprometer la capacidad futura de pago del deudor. Los flujos de fondos del deudor tienden a debilitarse y se presentan incumplimientos ocasionales y reducidos.
- **Categoría Deficiente²⁷**.- Si es clasificado en categoría Deficiente (2), esto quiere decir que el deudor tiene problemas para atender normalmente la totalidad de sus compromisos financieros, que de no ser corregidos pueden resultar en una pérdida para la empresa del sistema financiero. En este caso el deudor presenta una situación financiera débil y un nivel de flujo de fondos que no le permite atender el pago de la totalidad del capital y de los intereses de las deudas, pudiendo cubrir sólo

²⁵ *Ibíd.*

²⁶ *Ibíd.*

²⁷ *Ibíd.*

estos últimos y además incumplimientos mayores a 60 días y que no exceden de 120 días.

- **Categoría Dudoso**²⁸.- La categoría Dudoso (3), significa que es altamente improbable que el deudor pueda atender a la totalidad de sus compromisos financieros. El deudor no puede pagar ni capital ni intereses, presentando una situación financiera crítica y muy alto nivel de endeudamiento, con incumplimientos mayores a 120 días y que no exceden de 365 días.
- **Categoría Pérdida**²⁹.- Si la clasificación es considerada en categoría Pérdida (4), esto quiere decir que las deudas son consideradas incobrables pese a que pueda existir un valor de recuperación bajo en el futuro. El deudor ha suspendido sus pagos, siendo posible que incumpla eventuales acuerdos de reestructuración. Además, se encuentra en estado de insolvencia decretada, ha pedido su propia quiebra, presentando incumplimientos mayores a 365 días.

1.2.8 Análisis de Crédito³⁰

El análisis de crédito debe contemplar un análisis de los aspectos cualitativos (honorabilidad, administración, competencia) y cuantitativos (balances, estado de pérdidas y ganancias, flujo de caja).³¹

²⁸ Ibidem.

²⁹ Ibidem.

³⁰ Manfredo AÑEZ. *Riesgo Crediticio*. p. 3.

³¹ [<http://www.monografias.com/trabajos38/manual-de-credito/manual-de-credito.shtml>].

El comportamiento de pago de un cliente con una institución es un elemento muy importante para la decisión de futuros créditos. La decisión de crédito definitiva es prever si un cliente podrá pagar o no en determinadas condiciones. De preferencia se debe analizar balances de las tres últimas gestiones.

Asimismo se deberá analizar el tipo de empresa solicitante del crédito (Sociedad Anónima, Empresas familiares, Compañías Limitadas, etc.), es decir un estudio del sector a donde pertenece la empresa solicitante.

1.2.8.1 Aspectos Cuantitativos del Análisis de Créditos³²

A) Disponibilidad de información para evaluar un crédito

Cuando se analiza un crédito a una empresa, se deberá tener presente la calidad de información con la que se dispuso para ello, por eso es importante la primera entrevista.

Nunca será posible tener el 100% de la información que uno quisiera pero lo que no puede ser es que se omita información que son fáciles de obtener tales como:

- Información de clientes sobre el sector
- Información de proveedores
- Información de Bancos
- Base de datos internas

³² IBARRA. *El buen uso del dinero*. Noriega Editores. pp. 185-187.

- Base de datos externas
- Centrales de riesgo
- Registro Públicos
- Otras fuentes de información

B) Análisis de las cuentas del Balance

- Cuentas comerciales por cobrar
- Inventario
- Activo Fijo
- Obligaciones Bancarias
- Obligaciones comerciales
- Razones o ratios financieros (análisis)

1.2.8.2 Aspectos Cualitativos del Análisis de Créditos

El análisis de los aspectos cualitativos es uno de los más difíciles de evaluar de una empresa, ya que aspectos subjetivos, para lo cual se debe tener presente los siguientes aspectos:

- Análisis del negocio del solicitante (actividad y gestión de la empresa).
- Historia del solicitante (años en el negocio, evolución del negocio, tipo de sociedad).

- Historial crediticio del solicitante (Experiencia crediticia con terceros, proveedores, instituciones financieras).

- Análisis del sector al cual pertenece el solicitante.

1.2.9 Requisitos Para Otorgar Crédito³³

Entre los requerimientos que los sujetos de créditos deben presentar para el otorgamiento de un crédito, se encuentran los siguientes documentos:

- a. De Identidad:** mediante los cuales podemos identificar a los clientes solicitantes de crédito (Cédula de Identidad, Carnet de extranjería para el caso de personas naturales y RUC en caso de empresas jurídicas).

- b. De Ubicación:** mediante los cuales se podrá realizar el lugar específico donde se puede ubicar a los solicitantes de crédito puede ser domicilio o centro de trabajo (recibos de servicios públicos en caso de personas naturales y permiso de funcionamiento en caso de empresas).

- c. De Ingresos:** nos permitirá verificar los ingresos mensuales sobre los cuales los solicitantes de crédito podrán disponer para el pago de su cuota mensual (roles de Pago para trabajadores dependientes, recibos por honorarios para Profesionales independientes, Declaraciones mensuales de impuestos en caso de empresas y / o personas con negocio propio).

³³ Manfredo AÑEZ. *Op. Cit.* pp. 4-5.

d. De Patrimonio: mediante los cuales podrán sustentar la propiedad sobre inmuebles y / o vehículos (Ficha de propiedad de Registros Públicos).

e. Otros documentos referenciales: estado de cuenta de tarjetas de crédito, estado de cuenta de cuentas corrientes.

1.2.10 Proceso de Evaluación de Crédito³⁴

La evaluación del solicitante para el otorgamiento del crédito comercial debe considerar además de los conceptos señalados en párrafos anteriores, su entorno económico, la capacidad de hacer frente a sus obligaciones frente a variaciones cambiarias, las garantías, mismas que pueden ser de rápida realización, la calidad de la administración de la empresa y las clasificaciones asignadas por las demás empresas del sistema financiero.

A continuación se expone los pasos a seguir para evaluar créditos:

1. Recepción de solicitud de crédito y documentación

Se deberá llenar la solicitud de crédito según el formato lo indica, es importante que el solicitante indique los datos generales, direcciones, teléfonos, referencias comerciales y bancarias, bienes patrimoniales, así mismo deben estar anexados los documentos en fotocopia que han solicitado como requisitos.

³⁴ *Ibíd.*

2. Verificación de datos

- **Verificación en Central de riesgo**

Estas empresas nos brindan información del solicitante, la cual han sido recabada de la Superintendencia de Bancos y Seguros, Superintendencia de Compañías, Cámara de Comercio, entidades financieras y otras entidades particulares.

El detalle que nos brindan las instituciones financieras acerca del endeudamiento del solicitante durante los últimos seis meses, permite distinguirlo en las distintas carteras de crédito comerciales anteriormente mencionadas: normal, con problemas potenciales, deficientes, dudosos y pérdida.

- **Verificación de domicilio y laboral.**

Se deberá proceder a realizar visitas al domicilio y centro laboral del solicitante con el siguiente perfil:

Domiciliaria.- Confirmar que el solicitante habite o sea propietario del domicilio con documentos que sustenten dicha información, así mismo de manera objetiva verificar status de la vivienda, muebles con los que cuenta, entorno familiar.

Laboral.- Confirmar la relación laboral del solicitante con la empresa donde labora (antigüedad laboral, cargo, sueldo) en el caso de ser trabajador dependiente, si fuera el caso de ser independiente se deberá verificar (antigüedad del negocio, mercadería en stock, maquinaria para producción, número de trabajadores, número de clientes.

1.2.11 Modalidades de Cobro³⁵

Normalmente se emplean varias modalidades de procedimientos de cobro. A medida que una cuenta envejece más y más, la gestión de cobro se hace más personal y más estricta. Los procedimientos básicos de cobro que se utilizan en el orden que normalmente se siguen en el proceso de cobro.

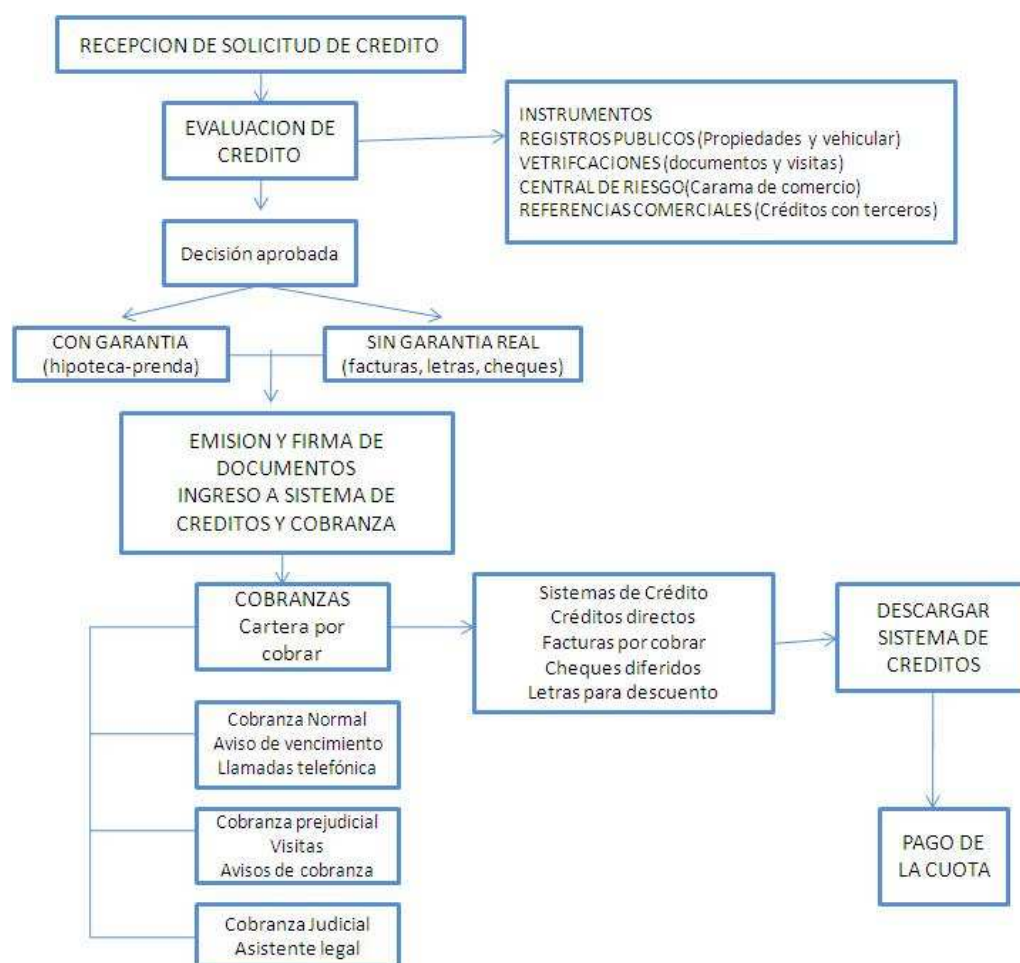
- **Cartas:** Después de cierto número de días contados a partir de la fecha de vencimiento de una cuenta por cobrar, normalmente la empresa envía una carta en buenos términos, recordándole al cliente su obligación. Si la cuenta no se cobra dentro de un periodo determinado después del envío de la carta, se envía una segunda carta más perentoria. Las cartas de cobro son el primer paso en el proceso de cobros de cuentas vencidas.
- **Llamadas telefónicas:** Si las cartas son inútiles, el gerente de créditos de la empresa puede llamar al cliente y exigirle el pago inmediato. Si el cliente tiene una excusa razonable, se puede hacer arreglos para prorrogar el periodo de pago.

³⁵ *Ibíd.*

- **Utilización de agencias de cobros:** Una empresa puede entregar las cuentas incobrables a una agencia de cobros o a un abogado para que las haga efectivas. Normalmente los honorarios para esta clase de gestión de cobro son bastante altos y puede ser posible reciba un porcentaje mucho menor del que espera recibir.
- **Procedimiento legal:** Este es el paso más estricto en el proceso de cobro. Es una alternativa que utiliza la agencia de cobros. El procedimiento legal es no solamente oneroso, sino que puede obligar al deudor a declararse en bancarrota, reduciéndose así la posibilidad de futuros negocios con el cliente y sin que garantice el recibo final de los traslados.

A continuación se expone un gráfico explicativo del proceso de evaluación de crédito³⁶

³⁶ Manfredo AÑEZ. *Op. Cit.* p. 9.

Gráfico No. 4: Proceso de Evaluación de Crédito

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Priscila Cattany / Marcela Pavón

1.2.12 Modelos de Análisis de Crédito

Como se explicó en temas anteriores durante el análisis previo se debe medir y calificar el riesgo, esto es, analizar y valorar las contingencias, cuantificando cuál va a asumir el cliente y qué valoración tiene el mismo, asignándose límites de riesgos.

Para ello existen modelos de gestión y modelos de análisis de riesgos, que van alcanzando cada vez mayor grado de automatización. A continuación una breve descripción de algunos modelos utilizados:

1.2.12.1 Las Cinco "C" del Crédito

Los principales factores que deben tomarse en cuenta, para decidir si se otorga o no crédito, son nombrados como las cinco "C" del crédito y son los siguientes:

Carácter³⁷

Son las cualidades de honorabilidad y solvencia moral que tiene el deudor para responder a nuestro crédito.

La evaluación del carácter o solvencia moral de un cliente debe hacerse a partir de elementos contundentes, medibles y verificables tales como:

- Referencias personales.
- Pedir Referencias Comerciales a otros proveedores con quienes tenga crédito.
- Obtener un Reporte de Buró de crédito.
- Verificar demandas judiciales.
- Obtener Referencias Bancarias (Por medio de una carta o solicitarlas directamente al banco).

³⁷ [http://sbdcnet.org/index2.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=159&Itemid=271].

Capacidad³⁸

Es la habilidad y experiencia en los negocios que tenga la persona o empresa de su administración y resultados prácticos. Para su evaluación se toma en cuenta la antigüedad, el crecimiento de la empresa, sus canales de distribución, actividades, operaciones, zona de influencia, número de empleados, sucursales, etc.

Son los ingresos mensuales netos con los cuales se han de deducir el crédito en los casos de personas naturales y a la capacidad financiera reflejada en balances, estado de situación, estado de pérdidas y ganancias en el caso de personas jurídicas y empresas. También se refiere a aspectos que inciden en la capacidad financiera del solicitante: cargo, estabilidad laboral, etc.³⁹

Condiciones⁴⁰

Son los factores externos que pueden afectar la marcha de algún negocio, es decir aquellos que no dependen de su trabajo.

Los negocios en general y las condiciones económicas, sobre las que los individuos no tienen control, pueden alterar el cumplimiento del pago, así como su deseo de cumplir con sus obligaciones.

³⁸ LAWRENCE J. Gitman, Larry J Gitman. *Principios de administración financiera*. p. 506.

³⁹ Marco RUEDA. *Exposición clase*. 10mo nivel. PUCE.

⁴⁰ [www.ciap.com.ve/nuevo_site/template.php].

Algunos elementos a considerar son:

- Ubicación Geográfica.
- Situación Política y económica de la región.
- Sector (No es lo mismo el ramo de la construcción que el ramo de papelería).

Si bien estos factores no pueden evitarse, una correcta evaluación permite al menos prever sus posibles efectos e incluirlos en el análisis como riesgos contingentes.

Colateral⁴¹

Son todos aquellos elementos de que dispone el negocio o sus dueños, para garantizar el cumplimiento de pago en el crédito, es decir las garantías o apoyos colaterales; mismos que se evalúan a través de sus activos fijos, el valor económico y la calidad de estos.

Uno de los fundamentos del análisis de crédito establece que no debe otorgarse un crédito que no tenga prevista una segunda fuente de pago, a menos que el margen de la utilidad sea muy alto, lo que permitiría correr un mayor riesgo.

⁴¹ [<http://www.educaedu-chile.com/creditos--cobranzas-estado-financiero-y-su-analisis-cursos-10438.html>].

La segunda fuente hace las veces de un plan b, en caso de que el cliente no pague, algunas opciones de colateral o segunda fuente podrían ser:

- Aval
- Pagare en garantía
- Contrato prendario
- Fianza
- Seguro de crédito
- Deposito en garantía
- Garantía inmobiliaria

Particularmente en el tema de las garantías hay que ser muy cuidadoso, pues no debes determinar el monto del crédito basado en el valor que tiene la garantía que respalda el crédito, pues es una practica poco sana ya que lo que se pretende es que el monto del financiamiento se calcule en base a lo que el cliente puede pagar y no a lo que le puedo embargar si no me paga.⁴²

Capital⁴³

Se refiere a los valores invertidos en el negocio, así como sus compromisos, es decir, el estudio de sus finanzas, para su evaluación se requiere del análisis a su situación financiera.

⁴² José CAJIGAL. (2008). *Manual de Gestión de Cuentas por Cobrar*.

⁴³ [<http://www.ipap.cl/servicios/detallecursos/cursos/Administracion%20y%20finanzas/credito-cobranzas-estadofinanciero-analisis.html>].

El análisis financiero detallado nos permitirá conocer completamente sus posibilidades de pago, su flujo de ingresos y egresos, así como la capacidad de endeudamiento, para llevar a cabo un análisis de esta índole, es necesario conocer algunos elementos básicos con los que te puede asesorar tu contador con formulas de aplicación practica para que a través de un balance, puedas medir el flujo de liquidez, la rotación del inventario, el tiempo promedio que tarda en pagar, etc.

No en todos los casos podremos obtener información financiera, por lo que es conveniente considerar medios alternativos para evaluar el flujo de ingresos de nuestro potencial cliente, al solicitar por ejemplo información de algún estado de cuenta bancario reciente.

1.2.12.2 Modelo Relacional

Es el modelo más utilizado en la actualidad para modelar problemas reales y administrar datos dinámicamente.⁴⁴

Esta teoría se conceptualiza pensando en cada relación como si fuese una tabla que esta compuesta por registros y columnas.

El modelo relacional proporciona una manera simple de representar los datos: una tabla bidimensional llamada relación.⁴⁵

⁴⁴ [http://es.wikipedia.org/wiki/Modelo_relacional].

⁴⁵ [<http://ict.udlap.mx/people/carlos/is341/bases03.html>].

El modelo relacional se ha establecido actualmente como el principal modelo de datos para las aplicaciones de procesamiento de datos. Ha conseguido la posición principal debido a su simplicidad, que facilita el trabajo del programador en comparación con otros modelos anteriores como el de red y el jerárquico.⁴⁶

1.2.12.3 Modelo Económico – Financiero

A través de este modelo se realiza un análisis financiero, que es la “separación, división, comparación de los rubros de los estados financieros de una empresa con el fin de informar sobre los niveles o márgenes de rentabilidad, liquidez y solvencia financiera, y en el ámbito bancario es básico este análisis ya que se mide el grado de susceptibilidad para otorgar un crédito”⁴⁷ a un cliente.

Este análisis determina las tendencias de las diferentes cuentas que componen los Estados Financieros y permite conocer sobre la posición financiera y los resultados de la empresa en un período determinado.

El análisis financiero vertical consiste en una comparación porcentual de cada partida de los Estados Financieros; en el caso del estado de Pérdidas y Ganancias en relación con las ventas; y en el caso del Balance General en relación con el activo total. Por otro lado, el análisis financiero

⁴⁶ [[http://ca.inf.udec.cl/files/bd/Apuntes/Libro%20-%20Parte%201%20-%20Modelos%20de%20Datos/Capitulo%203%20-%20Modelo%20Relacional%20\(MR\).pdf](http://ca.inf.udec.cl/files/bd/Apuntes/Libro%20-%20Parte%201%20-%20Modelos%20de%20Datos/Capitulo%203%20-%20Modelo%20Relacional%20(MR).pdf)].

⁴⁷ J., TARVARNIER. (2003). [<http://www.universidadabierta.edu.mx>]. *Teoría General del Crédito Bancario*.

horizontal proporciona información sobre las variaciones porcentuales de un período a otro.

Dentro del análisis financiero se han desarrollado algunos sistemas con el objetivo de interpretar la información de la empresa. Uno de estos sistemas es el análisis de índices de causa y efecto y otro sistema es el análisis de Ratios para la dirección financiera. Cada sistema ofrece un enfoque diferente para la evaluación de una empresa los cuales se explican a continuación:

Análisis de índices de causa y efecto.- Este sistema es utilizado desde hace muchos años y ha permitido identificar con rapidez y exactitud los problemas financieros básicos.

Los índices de efecto permiten medir el impacto de las influencias financieras sobre las operaciones del negocio. Son los indicadores de los puntos fuertes o débiles de una compañía, que surgen por la aplicación de políticas y prácticas básicas y son:

- Índice corriente
- Pasivos corrientes a Patrimonio Neto
- Pasivos totales a Patrimonio Neto
- Inventario a Capital de Trabajo
- Cuentas por cobrar comerciales a Capital de Trabajo
- Utilidad Neta a Patrimonio Neto

- Ventas Netas a Activos Fijos
- Ventas Netas a Capital de Trabajo

Los índices de causa indican las razones de éxito o desequilibrio financiero indicado por los índices que miden el efecto, y son:

- Activos Fijos a Patrimonio Neto
- Ventas diarias sin cobrar
- Rotación de inventarios
- Ventas netas a Patrimonio Neto
- Utilidad neta a Ventas Netas
- Activos misceláneos a Patrimonio Neto

Ratios para la dirección financiera.- este sistema es utilizado para que una empresa y su dirección financiera evalúen:

- Liquidez
- Apalancamiento
- Gestión a través de Ratios como:
 - Capital de trabajo
 - Rentabilidad
 - Actividad

- Crecimiento
- Flujos de Efectivo

1.2.12.4 Metodología de Credit Scoring

El Rating de crédito mide la probabilidad de que una determinada obligación incumpla una de sus obligaciones.⁴⁸ Credit Scoring es una herramienta para valorar una operación en términos de riesgo. Tradicionalmente ha sido usado como herramienta para denegar o aprobar una operación de crédito.⁴⁹

Ésta metodología consiste en la implementación de modelos estadísticos y econométricos que tratan de pronosticar el comportamiento de un cliente potencial, teniendo como referencia una serie de variables que caracterizan al cliente, además de la revisión de su historia crediticia.

Estos modelos recogen una gran variedad de datos, los cuales reciben una puntuación que permite clasificarlos para que sirvan como herramienta en la toma de decisiones por parte de los prestamistas.

Los scoring generalmente son construidos a través de modelos estadísticos o en ocasiones de otros modelos de inteligencia artificial como lo son las redes neuronales.

⁴⁸ [<http://www.morningstar.es/es/news/article.aspx?articleid=75085&categoryid=497&lang=es-ES&validfrom>].

⁴⁹ [<http://www.sas.com/offices/europe/spain/prodsol/spotlights/creditscoring.html>].

El output de los mismos permite hacer una predicción del riesgo de la operación para el cliente y además posicionar a los clientes en un ranking en función de la propensión al riesgo.⁵⁰

Adicionalmente, se basan en el principio que el comportamiento futuro está en función de la experiencia pasada. Sin embargo, las decisiones del prestamista también estarán determinadas por las variaciones impredecibles en la economía, la evolución del mercado financiero, la infraestructura del prestamista, la actitud hacia el crédito por parte de los prestatarios y la tecnología.

De esta forma, los clientes se clasifican como buenos o malos, asociándoles una medición de bajo o alto riesgo respectivamente y, se define cuáles de esos clientes potenciales serán efectivamente aceptados por la entidad.

Calcular el nivel de riesgo permite a los prestamistas estimar un nivel de pérdidas (por probabilidad de impago de los clientes) o probabilidades de ganancia, según sea el caso.⁵¹

⁵⁰ [www.sas.com/offices/latinamerica/.../CRM/scoring/].

⁵¹ [http://www.portafolio.com.co/negocios/consultorio/2009-04-02/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-4939793.html].

1.3 RIESGO

1.3.1 Definición del Riesgo Crediticio

Los riesgos son obstáculos que podrían impedir que una organización alcance sus objetivos, es la posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en la consecución de los objetivos. El riesgo se mide en términos de impacto y probabilidad.⁵²

El riesgo crediticio es la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del prestatario o la contraparte en operaciones directas, indirectas o de derivados que conlleva el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas.⁵³

La manera más simple para definir el riesgo de crédito es: la posibilidad de que un prestatario o contraparte no pueda cumplir con sus obligaciones de acuerdo con los términos acordados.⁵⁴

En el ámbito financiero, se dice que una inversión tiene riesgo cuando existe la posibilidad de que el inversor no recupere los fondos que ha invertido en ella. Las inversiones con riesgo alto tendrán que proporcionar una mayor rentabilidad, para que al inversor le compense invertir en ellas.⁵⁵

⁵² TBL The Bottom Line – The training center for Business excellence- Mag. Pablo G. Fudim.

⁵³ [<http://www.zonaeconomica.com/riesgo-crediticio>]. Ms. F. Econ. Félix Campoverde Vélez. Asesor Empresarial.

⁵⁴ [http://www.anahuac.mx/economia/clases/AF-5_Administraciondecredito.ppt#368,8]. **Política de Crédito.**

⁵⁵ ECUADOR. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS. [http://www.superban.gov.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=70&vp_tip=2#r].

Es la posibilidad de que una entidad incurra en pérdidas y se disminuya el valor de sus activos, como consecuencia de que sus deudores o contraparte fallen en el cumplimiento oportuno o cumplan imperfectamente los términos acordados en los contratos de crédito.⁵⁶

1.3.2 Elementos del Riesgo Crediticio

Factores internos, que dependen directamente de la administración propia y o capacidad de los ejecutivos de cada empresa. Entre los factores internos están:

- Volumen de crédito: a mayor volumen de créditos, mayores serán las pérdidas por los mismos.
- Políticas de créditos: cuanto más agresivo es la política crediticia, mayor es el riesgo crediticio.
- Mezcla de créditos: cuanto más concentración crediticia existe por empresas o sectores, mayor es el riesgo que se esta asumiendo.
- Concentración geográfica, económica, por número de deudores, por grupos económicos y por grupo accionario: por ello no hay duda que cualquier tipo desconcentración de cartera aumenta el riesgo de una institución. Ruptura en el procesamiento de los sistemas de información.

⁵⁶ FOGACOO. *Presentación riesgo crediticio*.

- La calidad del personal vinculado y los métodos de entrenamiento y motivación pueden afectar el nivel de conciencia del control interno.
- Un cambio en las responsabilidades de la administración.
- Se puede dar una equivocada apropiación de los recursos, cuando los empleados tienen acceso directo y no supervisado de los activos (cobranza diaria).
- Un área de auditoría que no actúa o que no es efectiva, puede proporcionar oportunidades para indiscreciones.

Factores externos

Los factores externos son los que no dependen de la administración, tales como inflación, depreciaciones no previstas de la moneda local, desastres climáticos, entre otros., Aquí aparecen como importantes el estado de los equilibrios básicos macroeconómicos que comprometan la capacidad de pago de los prestatarios.⁵⁷

Los factores externos se consideran:

- La economía: Buen crecimiento económico implica menor desempleo y menor índice de calidad de cartera.

⁵⁷ Manfredo AÑEZ. *Op. Cit.*

- El sector: No siempre sigue el mismo camino de la economía.
- La actividad económica del asociado o cliente: Factores socioeconómicos, por ejemplo cuando es empleado su situación económica esta muy ligada a la salud financiera de la empresa donde labora.⁵⁸

Otros ejemplos de factores externos:

- Los desarrollos tecnológicos que pueden afectar la naturaleza de la investigación o dirigir la atención hacia otro lugar o actividad.
- Las expectativas cambiantes de los clientes.
- La legislación y las regulaciones nuevas pueden forzar cambios en las políticas y en las estrategias de operación.
- Las catástrofes naturales pueden orientar los cambios en las operaciones o en los sistemas de información.⁵⁹

⁵⁸ FOGACOOOP. *Presentación riesgo crediticio*.P

⁵⁹ Manfredo AÑEZ. *Op. Cit.*

1.3.3 La Garantía

Garantía es la promesa hecha por una persona para responder por la falta de cumplimiento de otra, en el pago de una deuda o en la ejecución de una obligación.⁶⁰

En términos generales, por garantía se refiere a la acción que una persona, una empresa o comercio despliegan con el objeto de afianzar aquello que se haya estipulado, es decir, a través de la concreción o presentación de una garantía, lo que se pretenderá hacer es dotar de una mayor seguridad al cumplimiento de una obligación o al pago de una deuda, según corresponda.⁶¹

Una garantía es el afianzar por medio de documentos, prenda o hipoteca y/o por medio de un tercero, los valores, bienes o servicios otorgados por el prestatante, para asegurarse y protegerse contra algún riesgo o eventualidad.⁶²

Tipos de garantía:

- **Garantía hipotecaria.-** _Garantía real, que concede al acreedor la seguridad acerca del cumplimiento de una obligación monetaria, mediante la constitución de una hipoteca sobre un bien inmueble. Tal bien pasará a propiedad del acreedor si el deudor no cumple con su parte del contrato.

⁶⁰ PUERTO RICO. OFICINA DEL COMISIONADO DE INSTITUCIONES FINANCIERAS – OCIF. [<http://www.cif.gov.pr/glosario.html>].

⁶¹ DEFINICIÓN ABC. [<http://www.definicionabc.com/general/garantia.php>].

⁶² ECUADOR. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS. [<http://www.superban.gov.ec>].

- **Garantía Pignoraticia.**- Aquella que utiliza bienes muebles.
- **Garantía Personal.**- Aquella que se basa en la credibilidad del deudor.
- **Garantía Real.**- Aval en que el prestatario asegura la devolución de su deuda utilizando determinados bienes concretos; éstos pueden ser bienes inmuebles (viviendas, terrenos, edificios industriales, etc.) dando lugar a garantías hipotecarias, o bienes muebles (valores, mercancías, depósitos a plazo, etc.) dando lugar a garantías pignoraticias.
- **Garantía Solidaria.**- Garantía por la que el acreedor puede cobrar al deudor o a su garante.⁶³

⁶³ ECUADOR. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS. [http://www.superban.gov.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=70&vp_tip=2#r].

2 ASPECTOS GENERALES – ANÁLISIS DEL SECTOR

2.1 SECTOR CONFITERO EN EL ECUADOR

Variedad de caramelos, chupetes, chicles, gomas, masmelos y chocolates han sido desde siempre los preferidos por niños y adultos, presentes en diferentes marcas en el mercado, así como de manera artesanal, haciendo que la competencia sea más reñida para las empresas que elaboran golosinas.

Una de las pioneras en producir e importar dulces en el país fue La Universal, empresa ecuatoriana con 120 años de historia en el mercado nacional y toda una trayectoria en la fabricación de chocolates, confites y galletas.⁶⁴

Imagen No. 1: Logotipo La Universal



Fuente: ECUADOR. LA UNIVERSAL. [<http://www.launiversal.com.ec>].

Elaborado por: LA UNIVERSAL.

Sus inicios datan desde 1889, a manos de los hermanos Segale de procedencia italiana. Años más tarde se les asocia su primo Domingo Norero, creando la

⁶⁴ ECUADOR. LA UNIVERSAL. [<http://www.launiversal.com.ec/principal.html>].

sociedad “Segale Hermanos y Cía.”, la que posteriormente se denominó “La universal-Seale-Noero y Cía.”

Con la inauguración en 1969 de una nueva planta en el sur de Guayaquil empieza el apogeo de esta empresa que sale del mercado de galletas y se concentra en la producción y distribución de fideos, caramelos, toffees, chocolates, cocoas y semielaborados de cacao.⁶⁵

En el año 2001, estando bajo la administración de la familia Norero y debido a situaciones de índole económico, la empresa se ve precisada a cerrar sus puertas y a poner en ventas sus principales marcas, permaneciendo fuera del mercado por casi seis años.

Luego de arduas negociaciones del Consorcio Nobis, lideradas por su propietaria señora Isabel Noboa Pontón, se concreta la negociación de la compra de La Universal convirtiéndola en parte de este grupo empresarial. De esta manera en julio del 2006 reabre sus puertas devolviéndole al consumidor ecuatoriano el consumir nuevamente este producto.⁶⁶

De igual manera se puede mencionar que a más de La Universal, otra empresa va más allá e incursiona en el mercado internacional de dulces, como es el caso de Confiteca.

⁶⁵ ECUADOR. DIARIO EL UNIVERSO. [<http://archivo.eluniverso.com/2004/02/09/0001/9/CE1D292367E449748473460AE0DDA16E.aspx>].

⁶⁶ ECUADOR. LA UNIVERSAL. [<http://www.launiversal.com.ec/principal.html>].

Imagen No. 2: Logotipo Confiteca

Fuente: CONFITECA. [<http://confiteca.com>].

Elaborado por: CONFITECA.

El 10 de octubre de 1963 nace American Chewing products del Ecuador del Ecuador S.A., la primera compañía productora de chicles del país con la exclusividad de las patentes y marcas de American Chewing Products Corp. de los EE.UU.⁶⁷

El 12 de agosto de 1965, la empresa American Tun Products del Ecuador (ATPE), hoy Confites Ecuatorianos C.A. (Confiteca), incursionó por primera vez en el mercado nacional con sus dos primeros productos: el chicle pastilla y el chicle bola. Para fines de ese año, la producción de chicles, caramelos y chupetes promedió los siete mil kilos mensuales.⁶⁸

La apertura de Confiteca al resto del mundo se inicia el 31 de diciembre de 1992, cuando Ecuador se incorpora al Pacto Andino.

Su gerente general afirma que: "Los ecuatorianos creíamos que los confites colombianos eran lo máximo y, pese a que estábamos seguros de la calidad de los nuestros, teníamos pánico, por ello nos preparamos para entrar en Colombia y lo hicimos de manera exitosa"⁶⁹, de esta manera Ecuador entra a competir en mercado

⁶⁷ CONFITECA. [http://confiteca.com/pages.php?cID=1&menu_flag=1&osCsid=1958f103c769c9883e57146f56633c03].

⁶⁸ ECUADOR. DIARIO HOY. [<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/confiteca-dulces-ganancias-47346-47346.html>]

⁶⁹ *Ibíd.*

colombiano de calidad similar. De 1975 a 1977 la empresa empieza a diversificar la producción.

En este periodo se estrena como pionera en la presentación de caramelos y chicles con cobertura de plástico, técnica hoy utilizada por las más importantes confiteras del mundo.

En la era del boom petrolero – año 1979- pese a lo cual, la producción y ventas de Confiteca crecieron apenas 4% en términos reales, debido a la política monetaria aplicada por los dos Gobiernos militares de la época.

El ejecutivo y presidente de Confiteca afirma que "Se mantuvo un tipo de cambio estable, pese a que teníamos una inflación anual que fluctuaba del 8% al 12%. Es decir que las importaciones eran baratísimas, hecho que aniquiló al productor nacional".⁷⁰

Como consecuencia, confites de todas partes del mundo, a precios inferiores que los nacionales, inundaron el mercado local.

El mercado de caramelos, confites y chocolates gana dinamismo en el país, especialmente los importados desde países como la Argentina, Chile, Colombia y el Brasil.

⁷⁰ *Ibíd.*

Según Ipsa Group Latin América, las ventas de caramelos y chupetes son mayores (43%) en las tiendas y negocios tradicionales. Le siguen las de gomas de mascar (30%) y chocolates (27%).⁷¹

2.2 BREVE DESCRIPCIÓN DE PRINCIPALES EMPRESAS IMPORTADORAS DE CONFITES EN ECUADOR

Por motivos de confidencialidad se modificaron los nombres de las compañías que se exponen a continuación:

FOOD & CANDIES ECUADOR⁷²

Como parte de la expansión de la empresa en América Latina, los productos Food & Candies Ecuador se empieza a vender en Ecuador a través de Comercial Panamericana en el año de 1950.

Las primeras oficinas estuvieron en Guayaquil, y comenzaron a funcionar el 1 de junio del año 1955, pero no se podía iniciar todavía la comercialización de los productos.

Food & Candies Ecuador importaba chocolates y caramelos con su marca, en elegantes cajas, desde Suiza. En el año de 1963 se logró un pico de ventas: un millón de sures.

⁷¹ ECUADOR. DIARIO EL UNIVERSO. [<http://archivo.eluniverso.com/2006/04/02/0001/9/F446FA242CBC4DFD8262B77FBD46F471.aspx>].

⁷² ECUADOR. NESTLE. [<http://www.nestle.com.ec/institucional/historiaecuador.asp?decada=5&pag=1>].

Durante los años sesenta se consolidó en el imaginario ecuatoriano una serie de productos Food & Candies Ecuador. Nestum, por ejemplo, que abriría una serie de productos basados en cereales. Otros fueron descontinuados como la Leche Lirio Blanco, o no se publicitaron mucho como Manzarina (un cereal lacteado con manzana).

El año 1970 marca el punto de giro más importante en la historia de Food & Candies Ecuador, porque ese año la empresa compra la mayoría de las acciones de Industrias de Elaborados de Cacao, Indeca. Esta compañía fue fundada en 1965 en Guayaquil por el grupo ecuatoriano Maspons. Se especializaba en la producción de chocolate e insumos industriales de cacao. Sus marcas estaban muy bien posicionadas en el mercado como, por ejemplo, el chocolate soluble con la marca dominante Ricacao.

En 1986 se dio un nuevo impulso a la producción de semielaborados de cacao destinados a la exportación. Para este proceso se incorporaron máquinas modernas, como la secadora al vapor y nuevos molinos. Los procesos de modernización y automatización han sido una constante en las plantas de Food & Candies Ecuador, con el propósito de optimizar la producción y aumentar la calidad y la higiene de los productos, que son las variables más críticas en una industria de alimentos.

En 1996 Food & Candies Ecuador compró la planta de producción de galletas de La Universal, una empresa centenaria de la ciudad de Guayaquil, con gran presencia y tradición en el país. La que hoy se conoce como la Fábrica Sur había sido creada en 1965. La incorporación de esta factoría conllevó profundas reformas en los procesos y en su estructura misma, para adaptarla a los exigentes estándares de Food &

Candies Ecuador. Se hicieron así importantes inversiones para mejorarla en los niveles tecnológico, de seguridad y de capacitación de personal.

Los 3 mil sucres del primer pedido hace 50 años se han convertido en más de 240 millones de dólares anuales. Con tres plantas funcionando en territorio ecuatoriano, generando más de mil quinientos empleos directos, proporcionando divisas y productos de calidad comprobada, con oficinas y centros de atención para relacionarse con clientes y consumidores, con eficientes redes de comercialización y abastecimiento, Food & Candies Ecuador se proyecta en el siglo XXI con dinámico impulso.

CHEWING GUM ECUADOR

Chewing Gum Ecuador es una empresa con más de 200 años de historia, que tiene sus bases cimentadas en la responsabilidad social, la innovación y el desarrollo a nivel global. Para tener una idea del tamaño de Chewing Gum Ecuador hoy, basta mirar algunos números:

- Chewing Gum Ecuador está presente en cerca de 200 países;
- Decenas de marcas diferentes – gomas de mascar, dulces y chocolates – pertenecen a la empresa;

- Cerca de 55 mil personas trabajan en conjunto para producir, comercializar y vender productos de confitería que dan placer a millones de consumidores en todo el planeta.⁷³

Chewing Gum Ecuador ha mantenido una fuerte presencia en Ecuador desde los años 60's, y representa una historia de grandes éxitos con los ecuatorianos. La empresa comercializa productos tan reconocidos por los consumidores en el país como Trident, Halls, Chiclets y Bubbalo. Durante estas décadas, Chewing Gum Ecuador ha crecido a un ritmo acelerado, estando cada vez más presente en la vida de los ecuatorianos.

La American Chicle Company abre su planta de Chicle Adams en Ecuador en 1965. La planta estaba localizada en el sector de Las Casas en la ciudad de Quito.

La compañía, que hasta 1964 pertenecía a la American Chicle Company –la misma que fue fundada por Thomas Adams, inventor de la goma de mascar– fue absorbida en 1964 por Warner Lambert, que convirtió a Adams en su división mundial de Confitería. En 1999, Pfizer compró Warner Lambert, y comenzó a preparar la división de Confitería, hecho que ocurrió en 2003, cuando Adams pasó finalmente a ser parte de Chewing Gum Ecuador.

⁷³ ECUADOR. CADBURY. [<http://www.cadbury.com.ec/Pagina.aspx?nome=echistoria2>].

DULCINEA S.A.⁷⁴

Fundada en 1929 por el Dr. Hernando Caicedo, Dulcinea S.A. nació en la ciudad de Cali - Colombia como una dependencia del ingenio azucarero Río Paila.

Ha conformado su propio grupo de empresas con filiales que responden a la necesidad de darle al consumidor productos de la más alta calidad y con el fin de atender la creciente demanda nacional e internacional.

En la actualidad Dulcinea S.A. cuenta con plantas de producción, ubicadas en: La Paila - Zarzal Valle (Creada en el año 1932): Complejo industrial que cuenta con la más moderna infraestructura para la elaboración de dulces, chocolates, helados, conservas, chicles y pasabocas.

Santander de Quilichao (Creada en el año 2002): produce galletas wafer, pasteles, galletas dulces y barquillos.

Santa Fe de Bogotá (Creada en el año 1966): consiste en una planta con tecnología de punta en especial en el manejo de empaque flexible (doy Pack) para crear productos de conservas.

Itagüí: Industria Nacional de Alimentos Lácteos S.A. Inalac. En la actualidad INALAC S.A. Empresa con tecnología de punta que elabora helados para la preparación de galletas, conos y cremas.

⁷⁴ COLOMBINA. [<http://www.colombina.com>].

Guatemala: Su nombre es Productora Centroamericana de Alimentos S.A. Procalidad. En esta planta se elaboran todos nuestros productos de Dulcería como bombones, dulces duros y dulces blandos.

Los productos que actualmente la ofrece son: dulces, galletas, chocolates, chicles, helados, conservas como productos propios; en los representados contamos con aceites, línea de hogar (papel aluminio y baterías de cocina), atún, café, entre otros.

Crecimiento de Dulcinea

En 1935, Dulcinea lanzó al mercado nuevas variedades de dulces. Sus bombones tuvieron un éxito rotundo y se popularizaron con el nombre de “Dulcineas”. Mientras la producción de azúcar de “Riopaila” aumentaba, los dulces de Dulcinea comenzaron a desplazar el mercado del dulce casero. Muy pronto, Dulcinea se vería beneficiada con la visión empresarial de quien la llevaría a convertirse en una de las empresas más importantes del continente.

El nuevo producto bautizado como “Bon Bon Bum”, causó un gran impacto entre los consumidores. Con su novedoso sabor a fresa y el suave chicle en su interior. El bombón, rápidamente se convirtió en el producto estrella de Dulcinea y en el favorito entre consumidores de todas las edades.

Exportaciones

Dulcinea exporta a más de 40 países entre los que se encuentran Estados Unidos, Centro América y el Caribe, Australia, España, Japón, Inglaterra entre otros. Los clientes de Dulcinea en el mundo ascienden a 350.000. Durante el 2003 Dulcinea

logró incursionar en los mercados de Sur África, Dinamarca, Portugal, Israel, Emiratos Árabes Unidos, Islas Fidji y China, países en los que tiene grandes expectativas de crecimiento.

Política de Calidad

Entre la Política de Calidad que permite el cumplimiento de las especificaciones exigidas por nuestros clientes y por los estándares internacionales para este tipo de producto, la empresa se ha preocupado de mantener altos estándares de calidad teniendo certificaciones de:

Imagen No. 3



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Priscila Cattany / Marcela Pavón

DULCINEA S.A. satisface las expectativas del mercado nacional e internacional de manera permanente, elaborando productos innovadores, inocuos y de excelente calidad; orientando sus actividades hacia la prevención de la contaminación, la preservación del medio ambiente y el cumplimiento de las regulaciones establecidas, convirtiendo el mejoramiento continuo en el impulsor de la satisfacción a las necesidades y requerimientos de todos sus clientes a nivel global.

2.3 BASE LEGAL DE IMPORTACIONES EN EL ECUADOR

La ley de Comercio Exterior define al proceso de importación al consumo como la nacionalización de mercancías extranjeras ingresadas al país, para su libre disposición; uso o consumo definitivo.⁷⁵

A consumo pueden importar tanto ecuatorianos como extranjeros residentes en el país, como personas naturales o jurídicas. Pueden ser importadores casuales o frecuentes. En caso de ser frecuentes deberán registrarse como tal en el Banco Central del Ecuador.

Todas las personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, que inicien o realicen actividades económicas en el país en forma permanente u ocasional deberán registrar en su declaración aduanera el número del RUC, mismo que será válido por el sistema informático aduanero.

2.3.1 Ley de Tributos a las Importaciones y Salida de Capitales⁷⁶

El Servicio De Rentas Internas (SRI) a través del Art. 156 de la Ley Reformatoria Para la Equidad Tributaria del Ecuador establece que se presumirá salida de divisas y por ende se causará este impuesto, en el caso de realizarse importaciones por personas naturales o sociedades ecuatorianas o domiciliadas en el país que tengan como actividad la importación y comercialización de los bienes que importen, cuando los pagos se generen desde el exterior.

⁷⁵ ECUADOR. [<http://www.aduana.gov.ec/contenido/procImportar.html>].

⁷⁶ ECUADOR. [<http://ecuadorimpuestos.com/content/view/71/26/>].

El inciso final del artículo anterior, señala que toda importación de personas naturales o sociedades ecuatorianas o extranjeras domiciliadas o residentes en el Ecuador se presume pagada con recursos que causen el tributo en el Ecuador, aún cuando los pagos no se hagan por remesas o transferencias, sino con recursos financieros en el exterior del importador o de terceros.

El Art. 6 del Reglamento Para la Aplicación del Impuesto a la Salida de Divisas señala que el Impuesto a la Salida de Divisas, en las importaciones a consumo pagadas total o parcialmente desde el exterior, se causará al momento de la nacionalización de los bienes;

El artículo innumerado posterior al Art. 10 establece que en el caso de que el pago de la importación se realice a través de transferencias o envíos de divisas, los agentes de retención y percepción cobrarán el impuesto al momento de la transferencia o envío;

El Art. 21 del Código Tributario establece que la obligación tributaria que no fuera satisfecha en el tiempo que la ley establece, causará a favor del respectivo sujeto activo y sin necesidad de resolución administrativa alguna, el interés anual equivalente a 1.5 veces la tasa activa referencial para noventa días establecida por el Banco Central del Ecuador, desde la fecha de su exigibilidad hasta la de su extinción;

2.4 CONSIDERACIONES PREVIAS A UNA IMPORTACIÓN⁷⁷

⁷⁷ ECUADOR. [<http://www.aduana.gov.ec/contenido/procImportar.html>].

Para realizar una importación a consumo se debe determinar si la mercancía es o no de prohibida importación, las mismas que se encuentran establecidas en la Resol. No. 182 del COMEXI publicado en el R.O. 57 de abril 2003.

Se deberá determinar la subpartida de la mercancía, ya que dependiendo de su naturaleza, deberá cumplir con el requisito correspondiente (documentos de control previo).

Los documentos de acompañamiento para la presentación de la Declaración Única Aduanera:

- Original o copia negociable del conocimiento de embarque, carta de porte o guía aérea.
- Factura Comercial y póliza de seguro expedida de conformidad con la ley Certificado de origen (de ser el caso).

Lo demás exigibles por regulaciones expedidas por el COMEXI y/o por el directorio de la Corporación Aduanera Ecuatoriana en el ámbito de sus competencias. Una vez compilada la documentación arriba detallada, y previa transmisión electrónica de la misma en el SICE, se ingresa físicamente los documentos por el Distrito de llegada de la mercancía para el trámite de nacionalización de las mercancías pertinente.

Nota explicativa

Es obligatorio la intervención del Agente de Aduanas en los siguientes casos:

- Para importaciones efectuadas por entidades del sector público, excepto las importaciones a consumo de material bélico calificado por la honorable Junta de Defensa Nacional, el Ministerio de Defensa Nacional, el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas y las Comandancias Generales de las Fuerzas Terrestres, Naval y Aérea; y, repuestos para la Policía Nacional.
- En los despachos de las importaciones de mercancías cuyo valor sobrepase los dos mil dólares de los Estados Unidos de América (USD. \$ 2.000).

2.5 SITUACIÓN ACTUAL CON IMPORTACIONES⁷⁸

Ecuador en Enero del 2009 aplica una medida de salvaguardia cambiaria para proteger a su sector externo en el contexto de la normatividad de la CAN con respecto a las importaciones de producto de origen colombiano.

Los aranceles son de entre 5 y 86% para corregir distorsiones comerciales generadas por devaluaciones del peso colombiano frente al dólar.

El Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (Comexi) adoptó la decisión debido a las sucesivas devaluaciones del peso colombiano que han afectado a la balanza comercial ecuatoriana.

⁷⁸ ECUADOR. DIARIO EL UNIVERSO. [<http://www.eluniverso.com/2009/07/08/1/1356/6531024-C2DD2492C917B7FEF0C283B24.html>].

La medida afecta a productos como automóviles, prendas de vestir, manufacturas de papel, licores, maquillajes, detergentes, baldosas, azúcar y confitería, productos de higiene, refrigeradoras y perfumes, entre otros.

La resolución del Comexi se sustenta en un artículo del Acuerdo de Cartagena suscrito por los países miembros de la Comunidad Andina (CAN) que habla de mecanismos para adoptar medidas correctivas de carácter transitorio ante devaluaciones monetarias que afecten a una de las naciones.

2.6 ANTECEDENTES DE DULCINEA DEL ECUADOR S.A.

Dulcinea del Ecuador S.A. se constituye legalmente como filial de una importante multinacional en octubre del 2005, siendo su actividad económica principal, la venta al por mayor y menor, representación, promoción de todo tipo de productos alimenticios para consumo humano.

2.6.1 Análisis Situacional de Dulcinea del Ecuador S.A.

Análisis FODA

Con la información sobre los entornos externo e interno, se procede a realizar y sintetizar en el Análisis DOFA, las características externas e internas de la empresa en estudio, en los componentes del mismo, es decir las Fortalezas y Debilidades en el ámbito interno y las Oportunidades y Amenazas en el ámbito externo.

Cuadro No. 3: Análisis FODA – Dulcinea del Ecuador S.A.

<div style="text-align: center;"> FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS </div>	Lista de Fortalezas	Lista de Debilidades
	F1 Excelente Calidad en lineas de productos vendidos	D1 Inversion relativamente baja en mercadeo respecto de la competencia
	F2 Precios competitivos	D2 Problema ocasional con abastecimiento del producto
	F3 Posicionamiento de la empresa en el mercado -Reconocimiento y buena imagen	D3 Demora en despacho de mercaderia
	F4 Personal capacitado en cada area	D4 Falta de control en cartera de clientes
	F5 Capacitacion continua . Introduccion en nuevos sistemas	D5 Falencias en Plan estrategico de la organizaci3n
	F6 Buenas relaciones con proveedores	D6 Políticas y procesos de cobro indeterminadas
	F7 Buen ambiente laboral	D7 Incumplimiento del cliente en los pagos estipulados
F8 Espacio fisico idoneo	D8 Garantias incompletas entregadas por el cliente	
Lista de Oportunidades	FO (Maxi-Max)	DO (Mini-Max)
O1 Mercado avido de novedades	F1-F2F3-01-02-03 Mejoramiento en distribucion y penetracion de mercado	D1-04 Comunicaci3n en medio masivos
O2 Crecimiento de mercado TAT	F1-F2-F3-01 Lanzamiento de nuevos productos	D4-04 Control a ventas para recaudacion de cuotas establecidas
O3 Presencia firme en ciertas regiones	F5-O2 Capacitaci3n Distribuidores	D4-D6-D7-O3 Optimizar la gestion de credito y cartera
O4 Mercado dinamico (Asequible a distintos canales)		
Lista de Amenazas	FA (Maxi-Mini)	DA (Mini-Mini)
A1 Efectos politicos, economicos, sociales, climaticos y tecnologicos que afecten al abastecimiento del producto	F1-F2F3-A3 Redireccionar presupuesto de mercadeo	D1-A3 Control permanente de gastos
A2 Competencia similar fuerte con precios mas bajos	F3-A2 Promocionar la marca con respaldo de la empresa	D6-A1 Actualizacion en cuanto a legislacion crediticia ecuatoriana
A3 Agresividad publicitaria o promocional de la competencia	F4-F5-A3 Participacion activa del personal de la empresa en ideas innovadoras que mejoren los procesos.	D4-D8 Utilizar un sistema que permita el control y evite la salida informacion crediticia interna.

Fuente: Investigaci3n realizada

Elaborado por: Priscila Cattany / Marcela Pav3n

De la identificaci3n de las potencialidades, limitaciones, riesgos y retos se pueden observar que la empresa en estudio presenta una deficiencia en cuanto a su plan estrat3gico, partiendo de esto se vislumbra deficiencias en los procesos y pol3ticas las cuales impiden que se consolide de mejor manera las actividades de la organizaci3n, en especial del 3rea de cartera, de ah3 que en cap3tulos posteriores se propondr3n iniciativas estrat3gicas, que van a ser implementados para mermar estos problemas

2.6.2 Misión

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, manteniendo una relación a largo plazo mediante propósitos claros cumpliendo con las principales definiciones organizacionales, desempeñando nuestra labor con alto contenido humano y profesional para atender las demandas del mercado.

2.6.3 Visión

Convertirse en una empresa líder a nivel nacional en los próximos cinco años respaldado por marcas sólidas de alimentos prácticos y gratificantes, productos innovadores de alto valor percibido, dirigidos a la Base del Consumo a través de una comercialización eficaz.

2.6.4 Valores Corporativos

La empresa promueve la aplicación de los siguientes valores en procura de la excelencia:

- **Trabajo en equipo.-** El trabajo en equipo, como manifestación de aprendizaje continuo, desarrollo integral y experiencia profesional, para total beneficio de nuestros clientes.

El Trabajo en Equipo es una filosofía inherente a la empresa y el equipo de trabajo es la materialización de esa filosofía, es decir, el trabajo en equipo es el conjunto de valores, actitudes o ideas que constituyen una

cultura para la organización y el equipo de trabajo es el encargado de plasmar en la organización dicha cultura.

- **Compromiso.-** Sentido de pertenencia y tomar como propios los propósitos misionales. En la empresa, se reconoce y hace como propias las directrices, objetivos corporativos, proyectos y logros institucionales, con el fin de garantizar el cumplimiento de nuestra misión constitucional, propiciando el mejoramiento continuo.
- **Respeto.-** Aceptación a los demás en su forma de pensar, sentir y actuar. La empresa escucha y considera las sugerencias de nuestros funcionarios y de la comunidad, con el fin de fortalecer los procesos internos y de apoyo. Los funcionarios reconocerán, apreciarán y valorarán las cualidades, necesidades y decisiones de cada persona ya sea por su conocimiento o experiencia, dentro del marco de la ley. El trato a los demás debe ser cordial y digno.
- **Creatividad& Innovación.-** La capacidad de nuestros colaboradores en cuanto a aportar ideas, tomar decisiones y alcanzar objetivos. La innovación permanente en procura de nuevas tecnologías, que enriquezcan nuestra oferta de productos, bienes y servicios.
- **Orientados al Consumidor.-** La satisfacción total de las necesidades y expectativas de nuestros clientes, mediante el suministro oportuno de servicios confiables y de alta calidad.

Conocer las necesidades, sentimientos y expectativas de los clientes para desarrollar y aplicar propuestas de valor encaminadas a incrementar su satisfacción.

Preocuparse por valorar la satisfacción y fidelidad de los clientes para proponer mejoras en los procesos.

Buscar activamente las oportunidades para mejorar los productos y servicios y generar nuevo negocio.

2.6.5 Cadena de Valor

Gráfico No. 5: Cadena de Valor Dulcinea del Ecuador S.A.

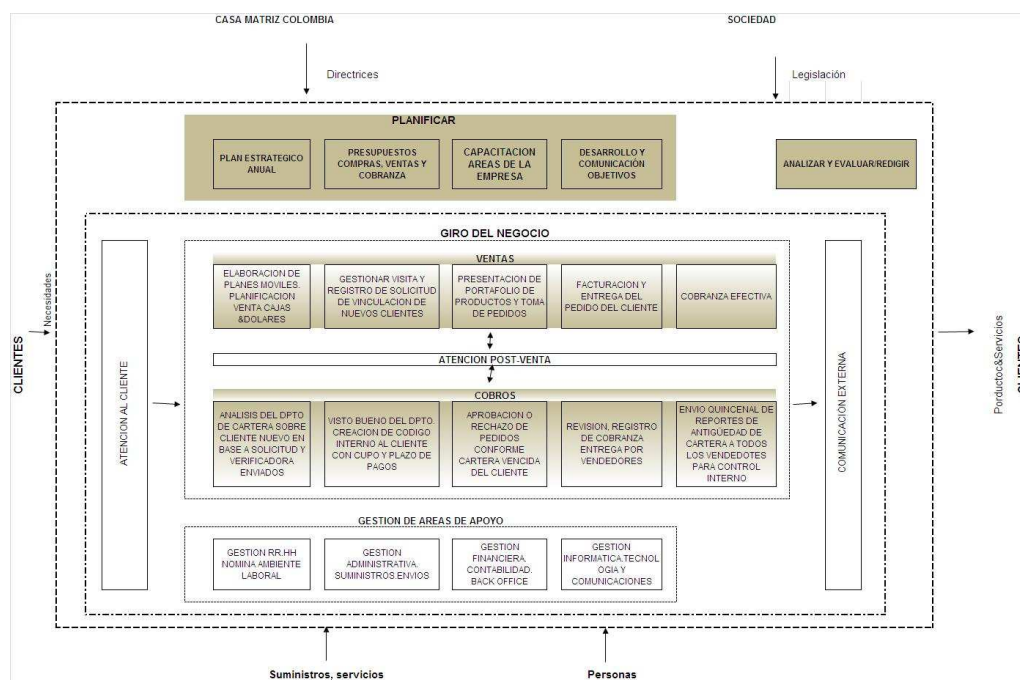


Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Priscila Cattany / Marcela Pavón

2.6.6 Mapa de Procesos de Dulcinea del Ecuador S.A.

Gráfico No. 6: Mapa de Procesos de Dulcinea del Ecuador S.A.



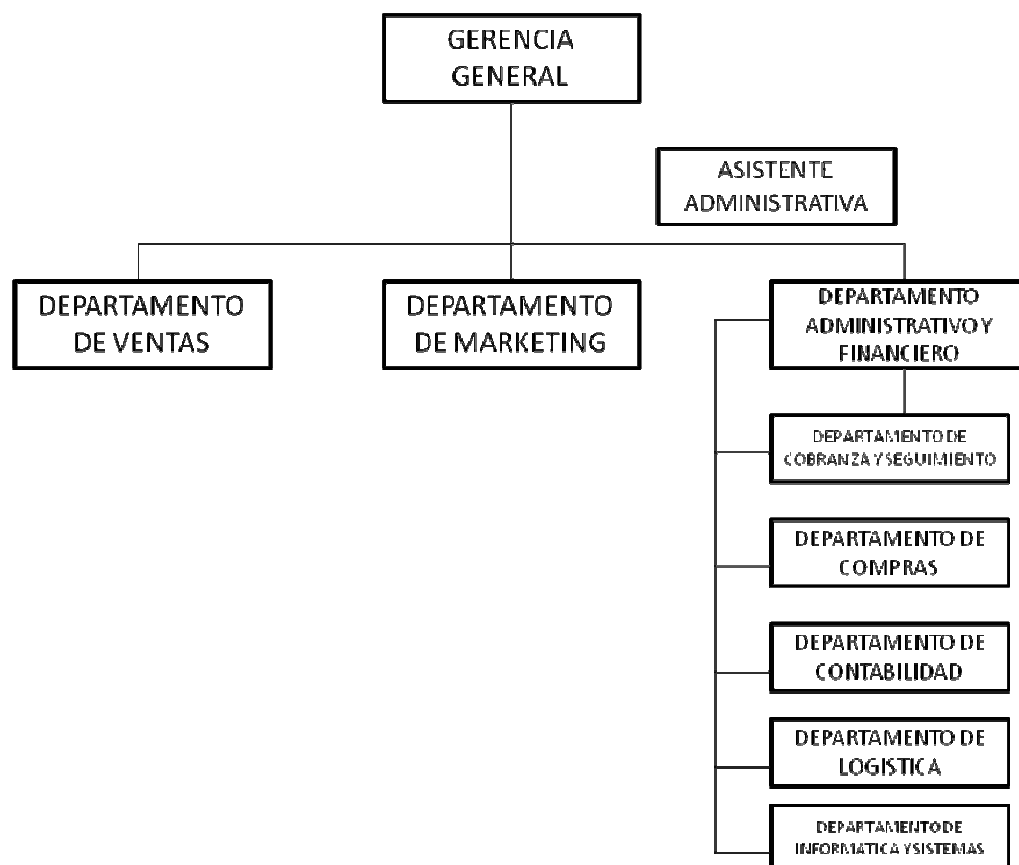
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Priscila Cattany / Marcela Pavón

2.6.7 Estructura Orgánica

1. Gerencia General
 - 1.0 Asistente Administrativa
 - 1.1 Departamento de Ventas
 - 1.2 Departamento de Marketing
 - 1.3 Departamento Administrativo y Financiero
 - 1.3.1 Departamento de Cobranza y Seguimiento
 - 1.3.2 Departamento de Compras
 - 1.3.3 Departamento de Contabilidad
 - 1.3.4 Departamento de Logística
 - 1.3.5 Departamento de Informática y sistemas

2.6.8 Organigrama

Gráfico No. 7: Organigrama de Dulcinea del Ecuador S.A.



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Priscila Cattany / Marcela Pavón

2.6.9 Descripción de Objetivos y Funciones de los Departamentos de Dulcinea del Ecuador S.A.

- **Gerencia General**

Objetivo: La Gerencia General tiene como Finalidad representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos garantizando el correcto y eficaz funcionamiento de la Empresa

Funciones:

- Designar todas las posiciones gerenciales.
 - Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
 - Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de los gerentes corporativos.
 - Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se están llevando correctamente.
- **Asistente Administrativa**

Objetivo: Ayudar a la Gerencia General y demás departamentos en la realización de sus diversas actividades cumpliendo las políticas que plantea la empresa

Funciones:

- Encargada de auxiliar en los procesos administrativos del departamento.
- Encargada de controlar las operaciones de mensajería.
- Encargada de elaborar y recibir pedidos, correspondencia, memorándums, faxes y documentos en general.
- Encargada de recibir y contestar llamadas telefónicas.

- **Departamento de Ventas**

Objetivo: El departamento de ventas es el encargado de persuadir a un mercado de la existencia de un producto, valiéndose de su fuerza de ventas o de intermediarios, aplicando las técnicas y políticas de ventas acordes con el producto que se desea vender.

Funciones:

- Formular el Programa Anual de Ventas del Departamento, de acuerdo a las políticas de comercialización establecidas.
- Proponer a la Gerencia estrategias de comercialización que permitan incrementar las ventas.

- Atender y procurar el incremento de la cartera de clientes a fin de establecer relaciones comerciales que permitan incrementar las ventas.
 - Supervisar las actividades del personal asignado a su departamento.
- **Departamento de Marketing**

Objetivo: Su finalidad es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en forma tal, que esté a su disposición en el momento oportuno , en el lugar preciso y al precio más adecuado.

Funciones:

- Conocer quienes son o pueden ser los consumidores o clientes potenciales; e identificar sus características.
- Diseñar el producto que satisfará las necesidades del grupo para el que fue creado, darle al producto un nombre adecuado y un precio que sea justo para las necesidades tanto de la empresa como del mercado.
- Dar a conocer el producto al consumidor, no sólo se promocionar los productos a través de los medios masivos de comunicación, sino también por medio de folletos, regalos, muestras, combinando estrategias de promoción para lograr los objetivos.

- **Departamento Administrativo y Financiero**

Objetivo: Se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos y humanos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente.

Funciones:

- Verificar los saldos de las cuentas bancarias de la Administración.
- Participar en la elaboración de los informes financieros de ingresos y egresos.
- Revisar el pago de nómina y transferencias a las cuentas individuales del personal.
- Verificar el inventario de bienes muebles.
- Revisar los sistemas de control administrativo.
- Revisar las políticas de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.
- Contratar los seguros de las instalaciones, equipo y servicios.

- Supervisar las actividades que realizan el personal a su cargo.

- **Departamento de Cobranza**

Objetivo: Realizar las labores relativas a la recuperación de los recursos otorgados por la empresa.

Funciones:

- Dar seguimiento a la cartera de crédito de la empresa.
- Realizar labores de cobranza crediticia.
- Organizar y resguardar el archivo de expedientes de acreditados.
- Desarrollar todas aquellas funciones concernientes al área de su competencia.

- **Departamento de Compras**

Objetivo: Encargado de realizar las adquisiciones necesarias en el momento debido, con la cantidad y calidad requerida y a un precio adecuado.

Funciones:

- Adquirir los insumos, materiales y equipo, necesarios para el logro de los objetivos de la empresa, los cuales deben ajustarse a los siguientes lineamientos: precio, calidad, cantidad, condiciones de entrega y condiciones de pago; una vez recibidas las mercancías es necesario verificar que cumplan con los requisitos antes mencionados, y por último aceptarlas.
- Se encarga del proceso de recepción, clasificación, inventario y control de las mercancías de acuerdo a las dimensiones de las mismas (peso y medidas).

- **Departamento de Contabilidad**

Objetivo: Se encarga de instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de las operaciones financieras, presupuestales y de consecución de metas de la entidad.

Funciones:

- Establecer y operar las medidas necesarias para garantizar que el sistema de contabilidad esté diseñado para que su operación facilite el registro de activos, pasivos, ingresos, costos, gastos.

- Llevar a cabo la contabilidad de la empresa en los términos que establece la legislación ecuatoriana.
 - Mantener actualizado el catálogo de cuentas y guía contabilizadora, de manera que éstos satisfagan las necesidades de la empresa y de información relativa a los activos, pasivos, ingresos costos, gastos.
 - Elaborar, analizar y consolidar los Estados Financieros de la empresa al final de cada mes.
- **Departamento de Logística**

Objetivo: Encargado abastecer los materiales necesarios en la cantidad, calidad y tiempos requeridos al menor costo posible para con ello dar un mejor servicio al cliente.

Funciones:

- Calcular necesidades de producto es decir, solicitar cantidades específicas para un determinado periodo de tiempo, para una fecha señalada, o para completar un determinado pedido, mediante los pedidos o requisiciones.
- Obtención del productos, evitando demoras y paralizaciones, verificando la exactitud y calidad de lo que se recibe.

- **Departamento de Informática y sistemas**

Objetivo: Encargada de proveer de información así como de las herramientas necesarias para manipularla. Convertir datos en información, buscando satisfacer las necesidades y preparación computacional a todos los miembros de la empresa ofreciendo soluciones informáticas y el equipo necesario para su implementación.

Funciones:

- Encargado de asesorar al personal en cuanto a la utilización de la computadoras y todas las actividades del procesamiento de datos.
- Ayudar a la gerencia y demás departamentos a determinar las necesidades en lo referente a la información y equipo necesario para que se puedan alcanzar los objetivos de la empresa.
- Elabora estudios para la elección y adquisición de equipo de cómputo y accesorios.

3 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE CARTERA DE LA EMPRESA DULCINEA DEL ECUADOR S.A.

3.1 DEPARTAMENTO DE CRÉDITO & CARTERA

3.1.1 Antecedentes

La recuperación de los créditos por medio de la cobranza, es tan esencial para las finanzas de la empresa ya que es necesario darle la importancia que requiere.

El departamento de crédito y cartera es el responsable de asignar crédito a clientes estableciendo, coordinando y dirigiendo una adecuada administración para el control y cobro de los mismos; está relacionado con todas las gerencias para obtener utilidades en cada una de las áreas.

Para lograr una cobranza eficaz es necesario contar con instrumentos que ayuden al proceso de cobranza como: personal calificado, liderazgo efectivo, proceso lógico, asesoría experimentada, etc.

A continuación se expone las funciones y procedimientos que cumple el departamento de crédito y cartera de la empresa en estudio.

3.1.2 Situación Actual

3.1.2.1 Gestión en Períodos Críticos

En los períodos de prosperidad hay una tendencia a un optimismo ilimitado, que ocasiona la concertación de muchas operaciones desacertadas.

Dadas situaciones de promociones por temporada escolar, navidad, halloween, día del amor, y demás impulsos que el departamento de marketing disponga, y también en períodos de temporada baja (vacaciones Costa y Sierra), suele descuidarse las normas necesarias para una sana política de crédito y liquidación de préstamos en forma eficiente ya que no se cumplen los plazos previstos.

Variables económicas como recesión, inflación, precios de la competencia, son identificadas en la empresa, para analizar de qué manera puede repercutir en el ritmo de compras del cliente y por ende en cobros.

3.1.2.2 Gestión Para el Control del Riesgo Crediticio

Las principales medidas que toma el departamento de crédito y cartera son las siguientes:

- Verificación de cada una de las solicitudes de clientes nuevos y/o ampliación de cupo y/o modificaciones, teniendo en cuenta la información recibida de Covinco y la información suministrada por el cliente como soporte.
- Revisión periódica del índice de rotación de cartera e inventarios para garantizar la venta y recaudo en los tiempos y términos establecidos.
- Visita a todos los vendedores para realizar un arqueo anual de las facturas pendientes de cobro.
- Seguimiento constante a los cupos de crédito y garantías actualizadas de los clientes.
- A través de llamadas telefónicas se puede verificar y controlar la cartera morosa de los clientes para llegar acuerdos y soluciones para la recuperación de la cartera.
- Bloqueo de pedidos de los clientes que presentan cheques devueltos e irregularidades en su forma de pago.
- Enviar circularizaciones a los clientes, que presenten anomalías de pago.

3.2 GESTIÓN DE GARANTÍAS PRESENTADAS

El tema de la integridad de las garantías, ha sido visualizado desde el punto de vista legal, y financiero, como un aspecto importante en el proceso de evaluación previo a su aceptación. A esto se agrega la variabilidad de los valores de cotización de todos los bienes tangibles y derechos de crédito que se han utilizado con este fin en el mundo mercantil, con lo que queda en claro que, para asegurar una cobertura adecuada al riesgo contraído, es necesario realizar estimaciones conservadoras y aún así se puede tener sorpresas desagradables.

3.3 DIAGNÓSTICO INTERNO

3.3.1 Análisis PEST

Cuadro No. 4: Análisis PEST Dulcinea del Ecuador S.A.

POLÍTICOS	ECONÓMICOS
1. Restricciones a importaciones. 2. Inestabilidad en los cargos del gobierno. 3. Leyes reformativas al Código de Trabajo. 4. Leyes de Comercio Exterior. 5. Impuestos y aranceles.	1. Financiamiento a iniciativas. 2. Crédito del inventario. 3. Tipos de cambio, dólares/pesos 4. Márgenes moderados. 5. Inflación. 6. Productos de origen extranjero.
SOCIO – CULTURALES	TECNOLÓGICOS
1. Crecimiento demográfico. 2. Consumismo. 3. Patrones de compra del consumidor. 4. Mercado ávido de novedades. 5. Opinión y actitud del consumidor. 6. Imagen de la marca y la empresa. 7. Eventos e influencias en lanzamiento de nuevos productos.	1. Accesibilidad a programas administrativos con calidad internacional. 2. Constante actualización de herramientas tecnológicas. 3. Uso de tecnología móvil.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Priscila Cattany / Marcela Pavón

3.3.2 Matriz FODA

Cuadro No. 5: Análisis FODA Departamento de Crédito y Cartera

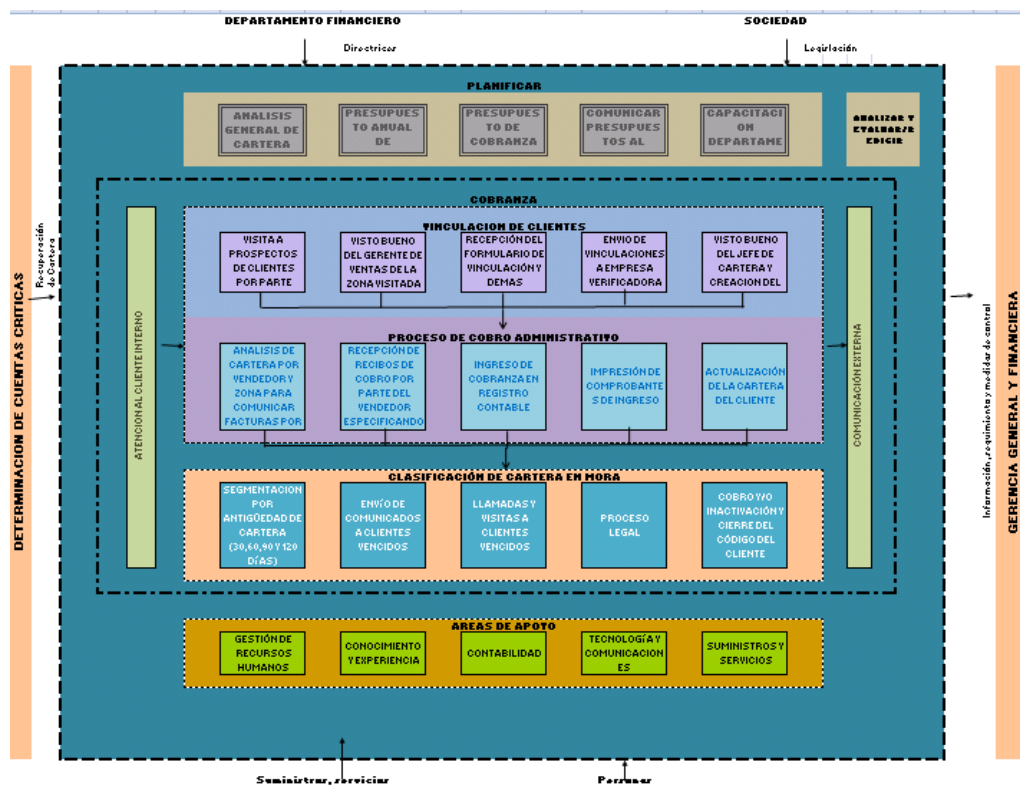
	Lista de Fortalezas	Lista de Debilidades
FACTORES INTERNOS	F1 Fuerte posicionamiento de la empresa en el mercado con respaldo de clientes.	D1 Políticas no establecidas en cuanto a plazo e información para la verificación de datos del nuevo cliente
	F2 Formas de pago asequibles a las necesidades del cliente	D2 Decisiones desacertadas al ingresar un nuevo cliente, debido a la fidelidad a una sola fuente de información crediticia otorgada por una tercera empresa.
	F3 Experiencia del personal del departamento de cartera en empresas similares.	D3 Falta de comunicación con el departamento de ventas en cuanto a presupuestos.
	F4 Controles de auditorías anuales	D4 Carencia de un sistema de refinanciamiento de cartera vencida.
	F5 Capacitación constante del personal	D5 Falta de manuales, políticas y procedimientos claramente definidos.
	F6 Incentivo constante para aportar nuevas ideas que mejoren los procesos y optimicen recursos del departamento.	D6 Exceso de confianza en los vendedores al momento de cobro dejando de lado arcos de cartera.
FACTORES EXTERNOS		
Lista de Oportunidades	FO (Maxi-Max)	DO (Mini-Max)
O1 Posibilidad de adoptar nuevas tecnologías y sistemas que permitan el mejor manejo de cartera, adaptándose a la necesidades de la empresa.	F1,F2, O1, Implementación de Palm para optimizar la gestión de clientes.	D2, O3, Aprovechar información crediticia gratuita para anexar a la obtenida de terceros.
O2 Apertura de zonas de distribución TAT que permiten no solo un incremento en ventas, sino mayor control en clientes nuevos, para obtener una cartera eficiente.	F1,F3, O1, O2 Seleccionar mercado objetivo de clientes que cumplan con el perfil de crédito de la empresa F5,F6, O1, O3, Incrementar beneficios económicos al personal y aperturas de nuevos nichos de mercado.	D3, O2, Crear Comités de Ventas y Cartera para fomentar comunicación de clientes e interacción entre los departamentos D4, O1, Adoptar sistemas que faciliten y parametricen el tiempo de cartera vencida y su pago.
	F4,O1, O2, Planteamiento de nuevas medidas de auditoría para realizar un control de cartera más reiterado. F1, F5, O3, Buscar alianzas con empresas que brinden información crediticia que sustenten la que ya ha sido proporcionada por los clientes.	D1, D5 O1, Crear manuales internos que sistematicen el trabajo operativo de cartera. D6, O2, Fomentar auditorías de cartera de una manera más periódica.
Lista de Amenazas	FA (Maxi-Mini)	DA (Mini-Mini)
A1 Inestabilidad política, económica y legislativa del país.	F1, F5, F6, A3, Fortalecer la cultura empresarial mostrando beneficios de la compañía	D3, D5, D6, A4, Creación de políticas y penalidades referentes al manejo de cobranzas.
A2 Leyes arancelarias modificables que afecten la importación del producto.	F3, F5, A4, Divulgar medidas de prevención para el cuidado de la cobranza.	D1, A1, A3, Definir plazos adecuados en cuanto a recepción y verificación de los datos de posibles sujetos de crédito.
A3 Prácticas anti - éticas por parte de la competencia.	F4, F5, A2, Verificar presupuestos que incluyan y estimen el comportamiento de la legislación ecuatoriana.	D4, A1 Plantear un sistema interno para establecer días de morosidad.
A4 Incremento en la delincuencia que afecte a los cobradores y clientes.	F1, F2, F6, A1, A2, Mantener un "colchón financiero" que soporte posibles pérdidas económicas	D2, A2, Realizar un análisis profundo de los futuros clientes dentro del tiempo establecido.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Priscila Cattany / Marcela Pavón

3.3.3 Mapa de Procesos

Gráfico No. 8: Mapa de Procesos del departamento de Crédito y Cartera



Fuente: Investigación realizada
 Elaborado por: Priscila Cattany / Marcela Pavón

3.3.4 Matriz de Riesgos

Cuadro No. 6: Análisis de Riesgos Departamento de Crédito y Cartera

ANÁLISIS DE RIESGOS DEL DEPARTAMENTO DE CARTERA		
#	Área	Código
1	Análisis de solicitudes nuevos clientes	ASNC
2	Aprobación y otorgamiento del crédito	AOC
3	Proceso de cobro administrativo	PCA
4	Clasificación cartera en mora	CCM
5	Estimación de incobrables	INCO
6	Proceso de cobro legal	PCL

Fuente: Investigación realizada
 Elaborado por: Priscila Cattany / Marcela Pavón

Cuadro No. 7: Análisis de Riesgo en Solicitudes nuevos clientes

Inventario de Riesgos y Controles			DULCINEA ECUADOR S.A.		
1	Análisis de solicitudes nuevos clientes				
AMENAZAS					
Cód.	Descripción	Impacto	Probabilidad	Cód.. Causa	Causa
A1	No existe confirmación inmediata de la información proporcionada por el cliente	Alto	Medio	CA1	Procedimientos de control de autenticación de la información del cliente
VULNERABILIDADES					
Cód.	Descripción	Impacto	Probabilidad	Cód.. Causa	Causa
V1	No existe un estandarización definida para el ingreso de información del cliente	Alto	Medio	CV1	Falta de definición de políticas, procedimientos y responsables del proceso de registro de nuevos clientes.
V2	Falta de normas y procedimientos para el manejo de nuevos clientes	Alto	Medio	CV2	Falta de sensibilización y control respecto a los riesgos de ingresos de información no verdadera
V3	El vendedor exponga la situación del cliente de una manera favorable como sujeto de crédito con el único propósito de vender más	Alto	Baja	CV3	Los vendedores necesitan cumplir el presupuesto para alcanzar sus comisiones
DESCRIPCION DEL RIESGO					
<p align="center">Vender a un cliente que no cumpla con los estándares aceptados por la empresa. Vender a una persona con dudosa reputación. Ingresar clientes que generen una cartera en mora.</p>					

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Priscila Cattany / Marcela Pavón

Cuadro No. 8: Objetivos de control - Análisis de Solicitudes nuevos clientes

No.	Objetivo de Control	Cód.. Causa	Situación Actual	Niv. Cumplimiento
1	Obtener no sólo la confirmación con la verificadora de datos sino también otras fuentes que fidelicen la información.	CA1 CV1	No existe	0
2	Requerir a los vendedores el control en las solicitudes de vinculación de clientes en cuanto al registro de todos los campos solicitados	CV2	Existen procedimientos de administración que no son cumplidos a cabalidad por parte de ventas y cartera	3
3	Reconocer mercado objetivo para el departamento de cartera evitando información innecesaria	CV3	Apertura masiva de clientes en períodos críticos	3

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Priscila Cattany / Marcela Pavón

Cuadro No. 9: Análisis de Riesgo en Aprobación y otorgamiento del crédito

Inventario de Riesgos y Controles			DULCINEA ECUADOR S.A.		
2	Aprobación y otorgamiento del crédito				
AMENAZAS					
Cód.	Descripción	Impacto	Probabilidad	Cód. Causa	Causa
A1	Ingresar y vender a un cliente moroso o impago	Alto	Medio	CA1	Omitir políticas presentadas por la empresa
VULNERABILIDADES					
Cód.	Descripción	Impacto	Probabilidad	Cód. Causa	Causa
V1	No existe una política que parametrize días de crédito, cupos y montos para la aprobación o rechazo de pedidos	Alto	Medio	CV1	Falta de definición de políticas, procedimientos y responsables del proceso de registro de nuevos clientes.
V2	No existe responsabilidad a nivel jerárquico que se relacione con la aprobación de créditos por monto	Alto	Alta	CV2	Falta de políticas con respecto a montos para la aprobación de pedidos.
V3	Recepción de cheques pos fechados que al final de la operación no respaldan el pago de la deuda	Medio	Media	CV3	Idiosincrasia en la comercialización de productos para facilitar la compra y venta.
V4	Dependencia en la negociación con clientes Autoservicios	Alto	Alta	CV4	Necesidad por parte de la empresa en vender a grandes cadenas impidiendo el análisis objetivo en la aprobación de pedidos
DESCRIPCION DEL RIESGO					
Asumir la pérdida ocasionada por el no pago de los clientes Presentar un cuadro de iliquidez por el monto de la venta perdida					

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Priscila Cattany / Marcela Pavón

Cuadro No. 10: Objetivos de control - Aprobación y otorgamiento del crédito

No.	Objetivo de Control	Cód.. Causa	Situación Actual	Niv. Cumplimiento
1	Determinar políticas claras para aprobación de pedidos.	CA1 CV1	No existe	0
2	Evitar en lo posible cobros con documentos no permitidos o vetados por la legislación ecuatoriana.	CV3	Aprobación de pedidos con respaldo de cheques pos fechados	3
3	Procurar realizar convenios claros que establezcan una relación ganar - ganar con clientes de altos montos.	CV4	Se mantiene una relación ganar - perder con clientes Autoservicios	4

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Priscila Cattany / Marcela Pavón

Cuadro No. 11: Análisis de Riesgo en Proceso de Cobro Administrativo

Inventario de Riesgos y Controles			DULCINEA ECUADOR S.A.		
3	Proceso de Cobro Administrativo				
AMENAZAS					
Cód.	Descripción	Impacto	Probabilidad	Cód. Causa	Causa
A1	Uso indebido de los fondos recaudados por el vendedor	Alto	Alta	CA1	El vendedor organiza sus rutas y cobros con autonomía diaria.
A2	Declaración incompleta al fisco de documentos autorizados por este	Medio	Baja	CA2	Recepción tardía de documentos (comprobantes de retención, n/c) para la presentación de Anexos
VULNERABILIDADES					
Cód.	Descripción	Impacto	Probabilidad	Cód. Causa	Causa
V1	Ingreso de datos erróneos en los Reportes de Cobranzas	Medio	Medio	CV1	No existe prolijidad de parte del vendedor en el detalle de las facturas y montos cancelados
V2	Depósitos mal efectuados	Alto	Medio	CV2	Exceso de confianza en el cliente por el cobro recibido.
V3	Ingreso de pronto pago fuera del rango establecido para la recepción del beneficio	Medio	Medio	CV3	Falta del vendedor ante la amistad con el cliente o por apresurar el cobro a pesar de incumplimiento de los días para el beneficio.
V4	Recepción tardía de documentos necesarios para declaración ante Rentas (comprobantes de retención)	Bajo	Baja	CV4	Problemas de logística al no instruir adecuadamente al transportista sobre la recepción de estos documentos.
DESCRIPCION DEL RIESGO					
La gestión no se lleve a cabo en forma adecuada, con los consecuentes aumentos en la morosidad Incumpliendo de obligaciones fiscales Jineteo de fondos de la empresa					

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Priscila Cattany / Marcela Pavón

Cuadro No. 12: Objetivos de control - Proceso de Cobro Administrativo

No.	Objetivo de Control	Cód.. Causa	Situación Actual	Niv. Cumplimiento
1	Análisis detallado de los procesos una vez al año	CV1-CV4	No existe	0
2	Implementar políticas de penalización para cobros mal efectuados.	CA1 CV1 CV2	No existe	0
3	Revisión mensual de los índices de morosidad.	CV3	No existe	0

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Priscila Cattany / Marcela Pavón

Cuadro No. 13: Análisis de Riesgo en Clasificación de Cartera en Mora

Inventario de Riesgos y Controles			DULCINEA ECUADOR S.A.		
4	Clasificación de Cartera en Mora				
AMENAZAS					
Cód.	Descripción	Impacto	Probabilidad	Cód. Causa	Causa
A1	Mala clasificación de cartera debido a que la legislación ecuatoriana no establece montos de mora permitidos en carteras comerciales	Medio	Baja	CA1	No existe estándares de índices en mora para la industria
VULNERABILIDADES					
Cód.	Descripción	Impacto	Probabilidad	Cód. Causa	Causa
V1	No analizar la situación real de la cartera vinculada con el riesgo	Alto	Alta	CV1	El sistema actual no permite visualizar reportes relacionados con la información de índices financieros
V2	Mala estandarización de clientes en cuanto al periodo de pago	Medio	Medio	CV2	Reportes de cobranzas mal efectuados
V3	Falta de análisis en cuanto a los días reales de vencimiento de pago	Medio	Medio	CV3	Falencia en la entrega en zonas distantes del producto conjuntamente con las facturas para el cobro de las mismas.
DESCRIPCIÓN DEL RIESGO					
A través de la información contable no se pueda verificar la situación real del cliente Los índices en mora no controlados pueden llevar a gastos innecesarios de recursos					

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Priscila Cattany / Marcela Pavón

Cuadro No. 14: Objetivos de control - Clasificación de Cartera en Mora

No.	Objetivo de Control	Cód.. Causa	Situación Actual	Niv. Cumplimiento
1	Realizar auditorías semestrales que controlen la cartera en mora	CV2 CV3	Se realiza anualmente	5
2	Solicitar mejor soporte de información de cartera con el afán de obtener datos más reales.	CA1 CV1	El outsourcing del sistema contable actual no permite obtener información de cartera eficiente.	0
3	Realizar llamadas telefónicas eventuales que certifiquen el momento de pago por parte de los clientes.	CV3	No existe	0

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Priscila Cattany / Marcela Pavón

Cuadro No. 15: Análisis de Riesgo en Estimación de Incobrables

Inventario de Riesgos y Controles			DULCINEA ECUADOR S.A.		
5	Estimación de Incobrables				
AMENAZAS					
Cód.	Descripción	Impacto	Probabilidad	Cód. Causa	Causa
A1	Provisionar fuera de los parámetros legislativos actuales.	Alto	Medio	CA1	Cambio en la legislación ecuatoriana en el porcentaje de provisión
VULNERABILIDADES					
Cód.	Descripción	Impacto	Probabilidad	Cód. Causa	Causa
V1	No prever oportunamente la antigüedad excesiva de la cartera	Medio	Medio	CV1	Falta de análisis periódicos de cartera.
V2	Valuar la cartera morosa por encima de sus probabilidades de cobro	Alto	Medio	CV2	No realizar estimaciones más próximas a la realidad con respecto a la provisión
V3	Provisiones no oportunas que implicaron asumir el crédito como gasto.	Medio	Medio	CV3	Falta de actualización constante respecto a provisiones
DESCRIPCION DEL RIESGO					
A través de la información contable no se pueda verificar la situación real del cliente Los índices en mora no controlados pueden llevar a gastos innecesarios de recursos					

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Priscila Cattany / Marcela Pavón

Cuadro No. 16: Objetivos de control - Estimación de Incobrables

No.	Objetivo de Control	Cód.. Causa	Situación Actual	Niv. Cumplimiento
1	Revisión mensual del proceso de cálculo de estimación de la provisión.	CA1 CV1	Se realiza anualmente	5
2	Revisión detallada de la clasificación de la mora dos veces al año.	CA1 CV2	El outsourcing del sistema contable actual no permite obtener información de cartera eficiente.	0
3	Capacitación periódica de normativas ecuatorianas	CA1 CV3	No existe	0

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Priscila Cattany / Marcela Pavón

Cuadro No. 17: Análisis de Riesgo en el Proceso de Cobro Legal

Inventario de Riesgos y Controles			DULCINEA ECUADOR S.A.		
6	Proceso de Cobro Legal				
AMENAZAS					
Cód.	Descripción	Impacto	Probabilidad	Cód. Causa	Causa
A1	Imposibilidad de cobro de la cartera	Alto	Medio	CA1	Falta de control y seguimiento en el proceso de cartera
VULNERABILIDADES					
Cód.	Descripción	Impacto	Probabilidad	Cód. Causa	Causa
V1	No se cuenta con asesoría legal apersonada de la empresa	Alto	Medio	CV1	Mala selección de profesionales en el campo
V2	No existe seguimiento en el proceso legal que lleve la empresa	Alto	Alta	CV2	No existe responsable dentro de la empresa que rinda informes a la compañía
V3	Falta de seguimiento y actualización de la documentación de garantía actualizada del cliente en mora	Alto	Medio	CV3	No existen políticas que exijan tomar parte en el proceso.
DESCRIPCION DEL RIESGO					
El gasto incurrido en el proceso legal sea mayor que la cartera recuperada Falta de honestidad en el cliente al realizar la reestructuración de su deuda Demora en el proceso legal en cuanto a la efectivización de las garantías					

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Priscila Cattany / Marcela Pavón

Cuadro No. 18: Objetivos de control - Proceso de Cobro Legal

No.	Objetivo de Control	Cód.. Causa	Situación Actual	Niv. Cumplimiento
1	Negociar el pago de deudas con problemas antes de llevarlo al proceso legal	CA1	No existe	0
2	Buscar asesoría integral para casos específicos	CA1 CV1	No existe	0
3	Capacitación al departamento de cartera respecto a normas legales, procedimientos de cobro y efectivización de garantías.	CV2 CV3	No existe	0

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Priscila Cattany / Marcela Pavón

3.4 OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO

- Evaluar las condiciones y riesgos al otorgar créditos a nuestros clientes cumpliendo un nivel satisfactorio en cuanto a tiempo de análisis e ingreso del cliente.
- Analizar los límites de crédito en función a compras realizadas por el cliente.
- Mantener saldos sanos de cada cliente.
- Disminuir en un 0,5% mensual el porcentaje de cartera vencida.⁷⁹
- Sistematizar efectivamente la gestión de cobro, midiendo resultados periódicamente.
- Incrementar la periodicidad de controles administrativos y seguimiento de cartera.
- Recuperación y tratamiento de la cartera morosa.

⁷⁹ Dato actual obtenido del Jefe de Departamento de Cartera.

3.5 ESTRUCTURA FUNCIONAL DEL DEPARTAMENTO

3.5.1 Perfil del Cargo

Jefe de Crédito y Cartera

- Auditar la cartera de los clientes mediante visitas periódicas, llamadas telefónicas y circularización de cartera para minimizar el riesgo de la misma.
- Controlar y revisar periódicamente el índice de rotación de cartera y de la fuerza de venta para garantizar el recaudo en los tiempos y términos definidos.
- Elaborar indicadores de rotación de cartera, porcentaje de cartera en mora, recaudo por zona, efectividad de la cobranza.
- Mantener un permanente seguimiento a los cupos de crédito.
- Aprobar diariamente los pedidos retenidos en el sistema, e informar al vendedor si este no ha sido aprobado de acuerdo a los niveles establecidos.
- Coordinar y visitar a diferentes clientes con el fin de verificar confrontaciones de saldos y recuperación de cartera, obtener la

información necesaria y establecer la veracidad de las distintas cuentas de los clientes.

- Calcular cuota mensual de recaudos por vendedor para pago de comisión.
- Generación de informes varios como: - informe ejecutivo de proyección de vencimientos para revisión con el Director Administrativo – Informe ejecutivo de análisis y evaluación oportuna de la cartera para minimizar las pérdidas.
- Cumplimiento mensual de cuota de recaudos por vendedor para pago de comisiones.

Asistente de Crédito y Cartera

Las principales responsabilidades del cargo:

- Controlar, revisar, clasificar y relacionar el ingreso diario de recaudos causados por ventas de crédito y de contado, para garantizar el buen funcionamiento financiero de la organización.
- Recibir y clasificar las consignaciones que ingresan a diario en cada una de las cuentas asignadas, para destinar los ingresos correspondientes, tanto locales como foráneos.

- Recibir, radicar, registrar y controlar el manejo de notas débitos por concepto de cheques devueltos de los clientes, causados por recaudos, para la recuperación oportuna e inmediata de estos valores.
- Recibir, verificar e informar telefónicamente o por escrito la información comercial recibida por el buró de créditos relacionadas con el comportamiento y manejo de los clientes para garantizar la veracidad de la información suministrada.
- Recibir, verificar y conceptuar cada una de las solicitudes de clientes nuevos y/o modificaciones, teniendo en cuenta la información recibida por la empresa verificadora y la información suministrada por el cliente como soporte, para evaluar y recomendar, cumpliendo con las políticas exigidas por la compañía.
- Elaborar circularizaciones a los clientes, lo cual permite tener una confrontación de la cartera, y así evitar posibles anomalía. Adicionalmente, llamar, verificar y controlar la cartera morosa de los clientes, con el propósito de llegar a acuerdos y soluciones, para la recuperación inmediata de estos valores.

3.6 PROCESO DE CRÉDITO

Este proceso inicia en el momento de establecer contacto inicial con el Cliente potencial con el fin de incluirlo en la empresa y finaliza con el mantenimiento de los Clientes.

3.6.1 Políticas de Crédito Actuales

- Todo Cliente que desee ingresar a la compañía deberá diligenciar en su totalidad el Formato Solicitud Vinculación de Clientes y presentar la documentación requerida. Será responsabilidad del Vendedor asignar el canal correspondiente.
- Todo cliente que ingrese a la Compañía sea condición crédito o contado deberá tener asignado un cupo el cual será autorizado de acuerdo a los niveles de atribución.
- Todo Cliente que desee ingresar a la compañía debe ser visitado por el vendedor de la zona y llenar la solicitud de vinculación
- El Jefe de Crédito / Asistente de Crédito, es el responsable de archivar los documentos exigidos para la vinculación del Cliente.
- Para retirar Clientes se necesita la aprobación de Gerente de Ventas previo visto bueno de Gerente General y la evaluación de Crédito; pues si tiene cartera pendiente por cobro normal o jurídico, este retiro no puede hacerse efectivo.
- Vinculación del cliente

Para la concesión del crédito se comenzará utilizando el “Formato de Vinculación de Clientes Nuevos” establecido y adaptado por la empresa.

Se deberán llenar las siguientes instancias:

- Nombre del cliente.
- RUC y/o Cedula.
- Dirección comercial y personal.
- Teléfono domicilio y local comercial.
- Detalle del patrimonio personal.
- Referencias bancaria*opcional.
- Referencias comerciales*opcional.
- Observación de apertura del cliente por parte del vendedor y Gerente de Ventas*opcional.
- Firma del vendedor y gerente de ventas.
- Firma del Jefe de Crédito y Directora Administrativa.

Se debe adjuntar la copia de la cédula de identidad, copia del Registro Único de Contribuyentes, copias de facturas de proveedores.

Adicionalmente para clientes distribuidores se solicita:

- Garantía firmada por el deudor y su cónyuge.
- Copia de la Patente Municipal.
- Prenda hipotecaria en caso de tener vivienda.
- Copia de la matrícula del vehículo.
- Certificado de Solvencia.

El departamento de Crédito solicitará a los Autoservicios adicionalmente los siguientes documentos:

- Copia de la escritura de constitución de la compañía.
- Copia del Nombramiento del Representante Legal.
- Copia del Registro Mercantil.

3.7 DIAGNÓSTICO FINANCIERO

3.7.1 Análisis de Indicadores de Cartera

Para este análisis se tomaron en cuenta los Balances Generales y Estado de Resultados de Dulcinea del Ecuador S.A. de los años 2006, 2007 y 2008 para exponer las diferencias existentes a través de índices con un comparativo año a año. (Ver anexos 1 y 2).

Los índices analizados a continuación son los que exponen directamente el problema generado por Cartera dentro de la empresa, de ahí su estudio.

Cuadro No. 19: Rotación de Activos años 2006, 2007 y 2008

ÍNDICES DE ROTACIÓN DE ACTIVOS	2008	2007	2006
Rotación de cuentas por cobrar (días)	70	95	98
Rotación de cuentas por pagar (días)	90	80	154
Días de Venta de Inventarios	18	22	11

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Priscila Cattany / Marcela Pavón

- Rotación de Cuentas por Cobrar

El período promedio de cobranza que tiene Dulcinea del Ecuador es el siguiente: año 2006, 98 días; año 2007, 95 días; año 2008, 70 días. Confirmando de esta manera una falencia en el proceso de cobranza, desde que inicia la empresa.

- Rotación de Cuentas por Pagar

Las cuentas por pagar se cubren en el año 2006 cada 154 días; año 2007 cada 80 días y en el 2008 cada 90 días en promedio. Señalando que no existe un procedimiento adecuado de pago en la empresa, generando problemas posteriores como aumento de precios, no despacho de la mercadería, retiro del proveedor.

- Días de Venta de Inventario

Los días de venta del producto fueron para el año 2006 de 11 días, año 2007 de 22 días y año 2008 de 18 días; indicando que la empresa mantiene un giro constante de sus inventarios priorizando la venta.

3.7.2 Análisis de Cuentas Relacionadas

3.7.2.1 Cheques Devueltos

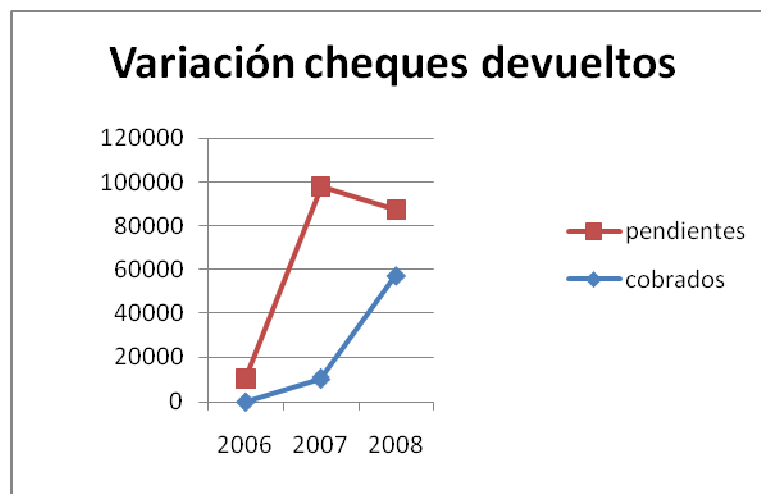
Cuadro No. 20: Fluctuación Gestión de Cheques Devueltos años 2006, 2007 y 2008

FLUCTUACIÓN GESTIÓN CHEQUES DEVUELTOS			
AÑO	2008	2007	2006
Cobrados	57320,00	10502,00	0
Pendientes	30156,80	87476,80	10502,00

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Priscila Cattany / Marcela Pavón

Gráfico No. 9: Variación cheques devueltos



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Priscila Cattany / Marcela Pavón

La cuenta Cheques Devueltos inicia el año 2006 con un monto pendiente por cobrar de \$10502, generado en su mayoría por cheques de alto valor.

Para los próximos años mediante procesos incipientes y difíciles de cobranza administrativa se logra recuperar parte del monto adeudado de

clientes, que desde un inicio fueron seleccionados sin un control adecuado, agravando el problema de cartera, mediante cheques sin fondos, robados, mal girados, entre otros.

3.7.2.2 Gastos Legales

Cuadro No. 21: Gastos Legales, años 2006, 2007 y 2008

AÑO	2008	2007	2006
GASTO LEGAL		\$ 500,00	\$ 500,00
GASTO RECUPERACIÓN	\$ 8.598,00	\$ 1.575,30	
Total Gastos	\$ 8.598,00	\$ 2.075,30	\$ 500,00

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Priscila Cattany / Marcela Pavón

Luego de no recuperar la cartera esperada y no obtener óptimos resultados con la cobranza administrativa, la empresa decide contratar a la empresa Ecuacobros para que inicie la cobranza judicial la cual registra contablemente para el año 2006 un valor de \$500, año 2007 por \$2075,30 y para el año 2008 el monto de \$8598.

3.7.2.3 Sobregiros

AÑO 2007

Durante el período fiscal 2007, al revisar la información se determina que la empresa mantuvo un constante uso del sobregiro, llegando al final del período a sufrir una falta de liquidez, registrando un valor \$164.200 generado principalmente porque se había priorizado las ventas de

temporada dejando el cobro de las mismas e incrementando el monto de cartera.

Mensualmente se debe cubrir una cuota a los proveedores del exterior, en este caso Dulcinea S.A., la empresa solicitó un sobregiro por el monto anteriormente mencionado aceptando la tasa vigente a la fecha que fue del 1.17%

AÑO 2008

Durante este año las ventas fueron mayores a las presupuestadas y la empresa debió comprar más a los proveedores del exterior, por lo que al analizar el Balance General, al 31 de diciembre del 2008 se registra un Sobregiro Bancario el cual asciende a un valor \$100.169,62. Debido a una mala gestión de cartera no se puede cubrir ese incremento del pago a nuestros proveedores por esto la empresa solicitó un sobregiro por el monto anteriormente mencionado aceptando la tasa vigente a la fecha que fue del 1.26%

Según observación realizada a la Cuenta Gasto Sobregiro se determina que existe un monto promedio de \$8.277 durante los años en estudio.

3.7.2.4 Préstamos

AÑO 2006

La empresa cierra su Balance General, al 31 de diciembre del 2006 con un pago que asciende a un valor de \$25000 de un préstamo que se mantuvo para iniciar la actividad económica de la empresa.

AÑO 2007

En el año 2007 la cuenta Préstamos Bancarios registra un valor de \$1'500.000, aceptando una tasa 10,70% debido a que a partir de las nuevas medidas políticas de incremento de aranceles a productos importados e impuesto a la salida de divisas, la empresa debía cubrir las cuotas que adeudaba a sus proveedores del exterior, en este caso Dulcinea S.A., para prevenir la suspensión de entrega del producto.

AÑO 2008

En el año 2008 la cuenta Préstamos Bancarios registra un valor de \$300.000, debido a que se debe cubrir aún con las cuotas e intereses del préstamo que se mantuvo el año 2007.

3.7.3 Impacto de la Cartera Vencida y su Fluctuación

A continuación se detalla el porcentaje que representa el Exigible con relación al Activo Corriente denotando su grado con relación al mismo.

Cuadro No. 22: Activo Corriente, años 2006, 2007 y 2008

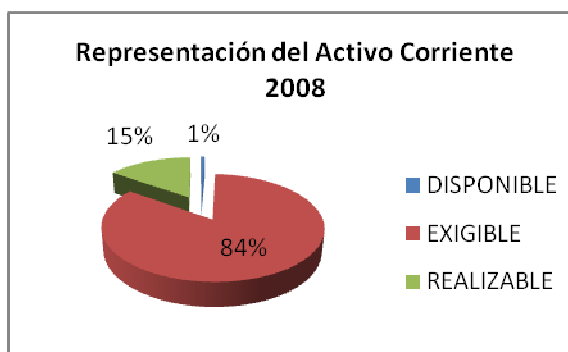
ACTIVO CORRIENTE	2008	2007	2006
DISPONIBLE	\$ 25.212,39	\$ 41.212,33	\$ 112.093,14
EXIGIBLE	\$ 3.146.219,35	\$ 2.689.354,18	\$ 1.699.531,95
REALIZABLE	\$ 561.608,31	\$ 782.773,20	\$ 512.507,88

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Priscila Cattany / Marcela Pavón

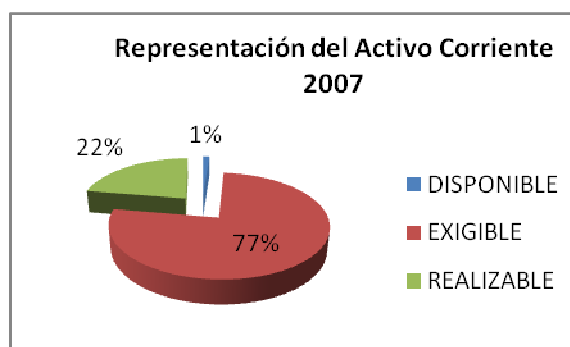
El Exigible es el grupo más representativo dentro de la empresa, siendo en el año 2008 un 84%, en el año 2007 un 77% y para el 2006 un 73%.

Gráfico No. 10: Representación del activo corriente 2008



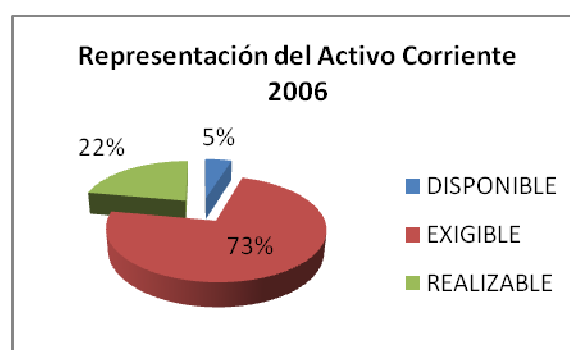
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Priscila Cattany / Marcela Pavón

Gráfico No. 11: Representación del activo corriente 2007

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Priscila Cattany / Marcela Pavón

Gráfico No. 12: Representación del activo corriente 2006

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Priscila Cattany / Marcela Pavón

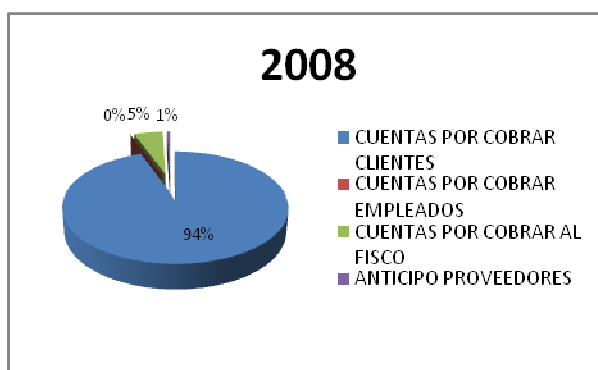
Dentro de las cuentas que integran el exigible la más representativa constituye Cuentas por cobrar Clientes, con un porcentaje en los años 2008, 2007 y 2006 de 94%, 94% y 97% respectivamente.

Cuadro No. 23: Total Activo Exigible, años 2006, 2007 y 2008

EXIGIBLE	2008	2007	2006
CUENTAS POR COBRAR	\$ 2.972.448,26	\$ 2.542.037,92	\$ 1.638.541,17
CUENTAS POR COBRAR EMPLEADOS	\$ 0,00	\$ 22.874,63	\$ 1.040,12
CUENTAS POR COBRAR AL FISCO	\$ 156.195,52	\$ 122.303,68	\$ 37.531,56
ANTICIPO PROVEEDORES	\$ 17.575,57	\$ 2.137,95	\$ 22.419,10

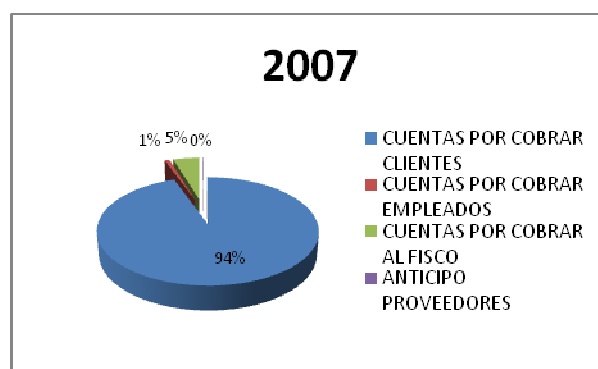
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Priscila Cattany / Marcela Pavón

Gráfico No. 13: Representación de Cuentas por cobrar 2008

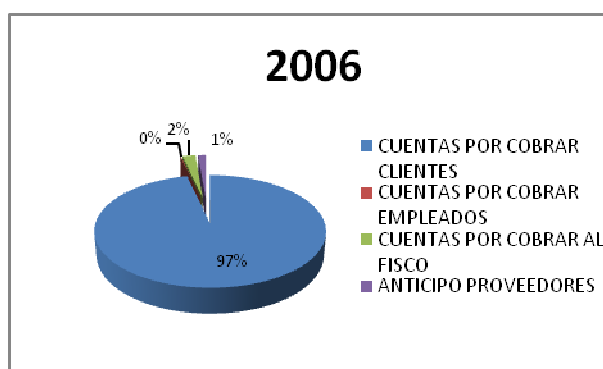
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Priscila Cattany / Marcela Pavón

Gráfico No. 14: Representación de Cuentas por cobrar 2007

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Priscila Cattany / Marcela Pavón

Gráfico No. 15: Representación de Cuentas por cobrar 2006

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Priscila Cattany / Marcela Pavón

- Fluctuación de Cartera

Cuadro No. 24: Fluctuación de Cartera, años 2006, 2007 y 2008

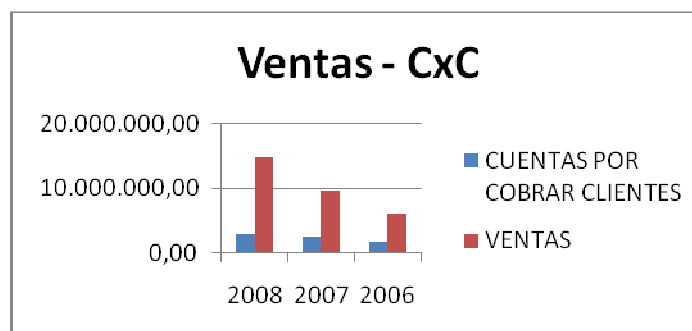
AÑO	2008	2007	2006
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	2.986.158,75	2.542.037,92	1.638.541,17
VENTAS	14.843.612,69	9.652.283,92	6.041.218,44

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Priscila Cattany / Marcela Pavón

Al realizar un análisis de Cuentas por Cobrar Clientes se observa que esta representa para el año 2008 el 20%, el 2007 el 26% y en el 2006 el 27% de las ventas, lo que explica su importancia en la gestión de cobro.

Gráfico No. 16: Representación de CxC respecto a las ventas



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Priscila Cattany / Marcela Pavón

- Cartera Vencida

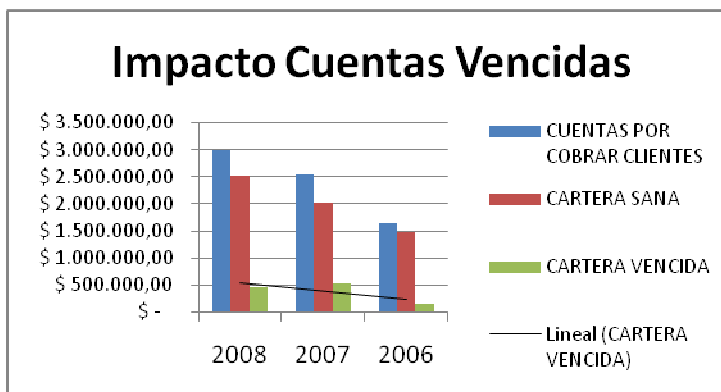
Cuadro No. 25: Total Cartera Vencida, años 2006, 2007 y 2008

AÑO	2008	2007	2006
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	\$ 2.986.158,75	\$ 2.542.037,92	\$ 1.638.541,17
CARTERA SANA	\$ 2.514.644,28	\$ 2.012.531,42	\$ 1.476.817,16
CARTERA VENCIDA	\$ 471.514,47	\$ 529.506,50	\$ 161.724,01

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Priscila Cattany / Marcela Pavón

Gráfico No. 17: Representación de la cartera vencida



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Priscila Cattany / Marcela Pavón

En el gráfico se observa que la cartera vencida, representa un porcentaje en los años 2008, 2007 y 2006 de 16%, 21% y 10% en relación al total de Cuentas por cobrar Clientes.

4 ELABORACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y CARTERA

4.1 DEFINICIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS

4.1.1 Misión

Participar activamente en la alineación de las estrategias de la organización, optimizando los diferentes procesos relacionados con Crédito y Cartera, para lograr una gestión de calidad que involucre a todas las áreas relacionadas siendo partícipes del cumplimiento de objetivos organizacionales

4.1.2 Visión

Consolidar y administrar el flujo de fondos de la compañía con sistemas y procesos de apoyo que brinden información concreta y oportuna priorizando la comunicación interdepartamental ofreciendo un servicio de calidad a sus clientes.

4.2 OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO

- Gestionar y efectuar el cobro de los créditos a favor de la empresa.

- Mejorar las políticas y normas existentes en la empresa para optimizar la recuperación de cartera minimizando riesgos.
- Evaluar cambios en las políticas de cobranza administrativa y prejudicial.
- Administrar y controlar la cartera de clientes que garantice una adecuada y oportuna captación de recursos.
- Analizar y proponer montos y antigüedad de créditos otorgados.

4.3 ANÁLISIS DEPARTAMENTAL. ANÁLISIS FODA

Cuadro No. 26: Análisis Externo Departamento de Crédito y Cartera

ANÁLISIS EXTERNO					
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO			PESO	Impacto	VALOR POND.
Oportunidades					
1	Adaptacion de nuevos sistemas de informacion	0,1	6	0,6	
2	Mejoramiento en la obtencion oportuna de datos crediticios mediante nuevas fuentes de informacion	0,1	6	0,6	
3	Benchmarking de buenas practicas de cartera	0,1	7	0,7	
4	Apertura al cambio de procesos por parte de gerencia	0,1	8	0,8	
5	Mejoramiento de relacion con clientes	0,1	7	0,7	
6	Informacion disponible, no estructurada	0,1	7	0,7	
7	Mejoramiento de la cultura empresarial	0,1	6	0,6	
8	Implementacion de estandares, politicas y normativas	0,2	8	1,6	
9	Trabajo en equipo con otros departamentos	0,1	6	0,6	
Total			1,0	6,9	
Amenazas					
1	Cambios en la legislacion economica y politica del pais	0,5	9	4,5	
2	Nuevas formas de pago por parte de la competencia	0,2	6	1,2	
3	Falta de colaboracion con departamentos involucrados	0,1	4	0,4	
4	Informacion incompleta y no estructurada	0,1	6	0,6	
5	Incremento de la inseguridad en la pais	0,1	6	0,6	
Total			1,0	7,3	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Priscila Cattany / Marcela Pavón

Cuadro No. 27: Análisis Interno Departamento de Crédito y Cartera

ANÁLISIS INTERNO				
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		PESO	Impacto	VALOR POND.
Fortalezas				
1	Experiencia profesional	0,1	7	0,7
2	Capacitación continua del personal	0,3	7	2,1
3	Mejoramiento de herramientas tecnológicas	0,1	6	0,6
4	Mejoramiento de procesos	0,2	5	1
5	Atención al cliente	0,2	7	1,4
6	Información actualizada de cartera de cliente	0,1	6	0,6
Total		1,0		6,4
Debilidades				
1	Falta de implementación de políticas y normativas	0,4	8	3,2
2	Falta de liderazgo de mandos medios	0,2	7	1,4
3	Falta de comunicación interdepartamental	0,1	6	0,6
4	Falta respaldo de información con verificadora actual	0,2	6	1,2
5	Demora en procesamiento de datos con sistema de información actual	0,1	4	0,4
Total		1,0		6,8

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Priscila Cattany / Marcela Pavón

Cuadro No. 28: Análisis FODA Departamento de Crédito y Cartera

MATRIZ FODA																
		FORTALEZAS					DEBILIDADES									
		0,7	2,1	1	1,4	0,6	3,2	1,4	0,6	1,2	0,4					
		Experiencia profesional	Capacitación continua del personal	Mejoramiento de procesos	Atención al cliente	Información actualizada de cartera de cliente	Falta de implementación de políticas y normativas	Falta de liderazgo de mandos medios	Falta de comunicación interdepartamental	Falta respaldo de información con verificadora actual	Demora en procesamiento de datos con sistema de información actual					
		OPORTUNIDADES					ESTRATEGIAS - DO									
O1.	0,6	Adaptación de nuevos sistemas de información	9	9	9	3	9	39	3	1	3	3	9	19		
O2.	0,6	Mejoramiento en la obtención oportuna de datos crediticios mediante nuevas fuentes de información	3	9	3	3	1	19	9	3	3	9	3	27		
O3.	0,7	Benchmarking de buenas prácticas de cartera	9	9	9	3	3	33	9	9	3	9	9	39		
O4.	0,8	Apertura al cambio de procesos por parte de gerencia	3	3	9	9	3	27	9	9	3	3	3	27		
O5.	0,7	Mejoramiento de relación con clientes	1	3	3	3	3	13	9	3	3	3	3	21		
			25	33	33	21	19		39	25	15	27	27			
		AMENAZAS					ESTRATEGIAS - FA					ESTRATEGIAS - DA				
A1.	4,5	Cambios en la legislación económica y política del país	9	9	9	3	3	33	9	3	9	1	1	23		
A2.	1,2	Nuevas formas de pago por parte de la competencia	3	3	9	3	3	21	9	3	9	1	3	25		
A3.	0,4	Falta de colaboración con departamentos involucrados	3	3	9	9	3	27	9	9	9	3	1	31		
A4.	0,6	Información incompleta y no estructurada	1	1	9	3	3	17	3	9	3	3	3	21		
A5.	0,6	Incremento de la inseguridad en el país	1	1	9	3	1	15	1	1	1	1	1	5		
			17	17	45	21	13		31	25	31	9	9			

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Priscila Cattany / Marcela Pavón

Cuadro No. 29: Estrategias FODA Departamento de Crédito y Cartera

ESTRATEGIAS	
Estrategias FO	
1	Optimizar la gestion de cobranzas
2	Estandarizar el manejo de cobranzas a nivel nacional
3	Mejorar el servicio de atencion al cliente interno/externo
Estrategias FA	
1	Desarrollar procesos de prevencion a posibles cambios
2	Implementar un comité de credito que analice situaciones de cartera
3	Ofrecer condiciones de pago accesibles al cliente
Estrategias DO	
1	Mejorar potliticas, procesos, y procedimientos de cartera
2	Buscar nuevas fuentes de informacion que respalden informacion crediticia
3	Definir responsabilidades en procesos y funciones
Estrategias DA	
1	Desarrollar canales de comunicación interdepartamental
2	Promover participacion constabte de todos los involucrados
3	Definir sistemas de control interno para determinar cartera en riesgo

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Priscila Cattany / Marcela Pavón

Cuadro No. 30: Análisis de Involucrados Gestión de Crédito y Cartera

ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS		
	Identificación	Espectativas/Demandas
	Gerente General	Recuperacion total de cartera
	Gerente Financiero	Controlar el riesgo de cartera vencida
	Jefe de Credito y Cartera	Realizar una cobranza eficiente
Involucrados Externos	Clientes	Mantener una cartera al día
	Proveedores	Pago oportuno por prestacion de bienes / servicios
Interesados	Sociedad	Cumplimiento de normas y estandares enmarcados en la ley

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Priscila Cattany / Marcela Pavón

4.4 MANUAL DE PROCESOS PARA LA GESTIÓN DE CARTERA

Las estrategias que se plantearon en la matriz FODA elaborada en este capítulo permitió la creación de un Manual de Procesos para el Departamento de Crédito y Cartera de Dulcinea del Ecuador S.A., mismo que contiene un detalle los procesos de vinculación de clientes y recaudo de cartera, procedimientos y diagramas de flujo de los mismos, así como un instructivo de los documentos que deben ser utilizados en el proceso.



CÓDIGO	FECHA DE VIGENCIA	VERSIÓN	PÁGINAS
MANPRO-CCAR	26-01-2010	1	33
<p>MANUAL DEL PROCESO:</p> <p>GESTIÓN DE CRÉDITO Y</p> <p>CARTERA</p>			
RUBRO	CARGO	FIRMA	FECHA
APROBADO POR:			



MANUAL DEL PROCESO

GESTIÓN DE CRÉDITO Y CARTERA

ÍNDICE Y CONTENIDO

GENERALIDADES	1
IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO.....	1
OBJETIVO GENERAL.....	1
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	1
ÁMBITO DE APLICACIÓN.....	2
NORMAS GENERALES DE OPERACIÓN.....	2
BASE LEGAL.....	2
NORMAS GENERALES.....	2
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CRÉDITO	6
PERFILES Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD	6
DIAGRAMA DE CICLO	8
DIAGRAMAS DE FLUJO.....	9
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE COBRANZA	10
PERFILES Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD	10
DIAGRAMA DE CICLO	12
DIAGRAMAS DE FLUJO.....	13
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE TRATAMIENTO DE CHEQUES	15
CHEQUES POST FECHADOS	15
PERFILES Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD	15
DIAGRAMA DE CICLO	16
DIAGRAMAS DE FLUJO.....	17
CHEQUES PROTESTADOS	18
PERFILES Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD	18
DIAGRAMA DE CICLO	19



DIAGRAMAS DE FLUJO.....	20
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CUENTAS INCOBRABLES	21
DIAGRAMA DE CICLO	23
DIAGRAMA DE FLUJO.....	24
INDICADORES DE GESTIÓN.....	26
ANEXOS.....	27
GLOSARIO DE TÉRMINOS	32



MANUAL DEL PROCESO
GESTIÓN DE CRÉDITO Y CARTERA

GENERALIDADES

IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO:	Gestión de crédito y Cartera
VERSIÓN DEL DOCUMENTO:	1.0
RESPONSABLE DEL PROCESO:	Jefe de Crédito y Cartera
RESPONSABLE DE ELABORACIÓN:	Jefe de Crédito y Cartera / Gerente Nacional de Ventas
RESPONSABLE DE REVISIÓN:	Director Administrativo Financiero / Gerencia General
RESPONSABLE DE ACTUALIZACIÓN:	Jefe de Crédito y Cartera

OBJETIVO GENERAL

Sistematizar y establecer el proceso para llevar a cabo la gestión del departamento de Crédito y Cartera identificando las diferentes tareas y responsables de las mismas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Legalizar la participación de cada individuo dentro del proceso.
- Optimizar el uso de los recursos en la ejecución del proceso de Gestión de Crédito y Cartera.



- Validar el correcto uso de los formularios destinados para cada procedimiento.
- Estandarizar y medir la ejecución de las actividades que se desarrollan para la Gestión de Crédito y Cartera.
- Establecer tiempos para el cumplimiento de cada actividad que se desarrolla en la Gestión de Crédito y Cartera.

ÁMBITO DE APLICACIÓN

El procedimiento sugerido incluye todas las actividades que se realizan para la Gestión de Crédito y Cartera en Dulcinea del Ecuador, desde la recepción del formulario para vincular un cliente hasta el cobro judicial de cuentas vencidas.

NORMAS GENERALES DE OPERACIÓN

BASE LEGAL

1. Código Tributario
2. Código Civil.
3. Código de Trabajo
4. Ley de Comercio Electrónico
5. Reglamento a la Ley de Comercio Electrónico
6. Ley Orgánica de la Función Judicial.

NORMAS GENERALES

- Los mecanismos internos y externos para asegurar la recuperación de Cartera serán implementados por el Jefe de Cartera.



- Todo cliente nuevo deberá registrarse con el Formato de Vinculación de Clientes y anexar la documentación solicitada.
- Las condiciones crediticias de la compañía serán tratadas con todos los clientes nuevos.
- El tiempo establecido para la vinculación y modificación de los clientes siempre y cuando la documentación este completa deberá ser:

Vinculación:

- Clientes Contado: 1 Día
- Clientes Crédito: 5 Días (Informe previo de verificadoras)

Modificación:

- Razón Social: 3 Días
- Aumento cupo: Clientes cuyos cupos excedan límite establecido para las Zonas no podrán demorarse más de 7 días salvo que vayan al Comité de Crédito quienes tendrán un término máximo de 10 días para dar respuesta.
- Otras modificaciones: 1 Día

- Al vincular un nuevo cliente, éste deberá no solo ser visitado por el vendedor de la zona sino también y de acuerdo al caso por Gerente de Ventas, quien expondrá su comentario en la respectiva vinculación.
- Todo cliente nuevo tendrá un cupo de crédito propuesto por el vendedor el momento de la visita, mismo que será utilizados de acuerdo a la información crediticia analizada por el personal de cartera.
- Para ventas a crédito, la compañía asignará un término definido en el perfil del canal de distribución. Para casos excepcionales donde se excedan los plazos definidos en la política, deberán ser autorizados por el Director Administrativo Financiero y de Crédito.
- Sin excepción todo Cliente que registre mal comportamiento en la Central de riesgos no será susceptible de otorgamiento de crédito salvo que demuestre lo contrario mediante a la entidad que lo reportó.
- Las condiciones de pago estipuladas son de acuerdo a cada canal de distribución serán:
 - Mayoristas 15 días
 - Distribuidores 20 días
 - Autoservicios 45 días
- La empresa pondrá a disposición de sus clientes las siguientes modalidades de pago:



- Efectivo
 - Cheque
 - Transferencia Bancaria
- Los valores pendientes que mantenga el cliente, con la compañía, serán informados oportunamente por el Jefe de Cartera, utilizando herramientas y tecnologías disponibles (notificaciones telefónicas, saldos vía web, cartas, entre otros)
 - Se manejarán los siguientes tipos de descuentos:
 - Descuento Pronto pago.- Constituye un incentivo de compra para los clientes, ya que se hace acreedor a un porcentaje de descuento si cancela su factura antes de su vencimiento, en los plazos fijados por la empresa y en las condiciones de la venta a crédito.
 - Descuento por volumen de compra.-Se establecen para incrementar las ventas, cuando determinados clientes cumplen un presupuesto asignado en ventas y cobros mensualmente. El porcentaje de descuento será en relación a las ventas y cobros del mes vencido.
 - Otros descuentos financieros.-Se incluyen descuentos por canje de publicidad utilizada por el cliente en sus locales, contra su cartera vencida.
 - Las causales para que un cliente sea bloqueado son:
 - Inactividad.- clientes inactivos por un periodo de seis meses serán bloqueados. Es responsabilidad del Gerente Nacional Ventas y Vendedor de la Zona, evaluar periódicamente como impacta la rentabilidad de las zonas con estos bloqueos y tomar medidas correspondientes.
 - Alto Nivel de Riesgo.- cuando el cliente no presenta las suficientes garantías para respaldar el crédito.
 - Cheque Devuelto.- Los cheques devueltos generan bloqueo automático del cliente; dicho bloqueo se quita una vez se presente consignación o Cheque de Gerencia en las siguientes 24 horas.

Se cambiará la condición de pago con crédito a pago anticipado de contado, a los clientes que presenten más de 3 cheques devueltos por causal imputables al girador en un periodo continuo de seis meses. Esta condición deberá mantenerse por periodo



mínimo de seis meses, pasado este término deberán presentar nuevamente la documentación para otorgar cupo de crédito.

- Morosidad en los Pagos.- Cuando el cliente no cumple las condiciones de pago estipuladas inicialmente y sus días de cobro exceden los acordados.

La reactivación de las ventas a clientes que hayan presentado problemas de cartera en el pasado deberá ser solicitado mediante comunicación escrita por el Gerente Nacional Ventas para su estudio al Jefe de Crédito.

- El sobrecupo solo se otorgara a clientes que registren un adecuado comportamiento crediticio y su autorización se define según niveles de atribución. Estos niveles aplican igualmente para la liberación por mora.
- Se enviara una carta con los saldos pendientes de los clientes, al menos una vez al año conjuntamente con la visita a la zona respectiva; con el objetivo de que no haya diferencia en el saldo de la cartera. Dichas visitas deben ser realizadas por los integrantes del Área de Crédito de acuerdo a un cronograma programado por zona.
- Enviar un informe de avances y resultados de las actividades descritas en la política anterior, redactado por la persona quien realizó la visita que consten todas las novedades, sugerencias y comentarios de la misma.
- Realizar semanalmente confirmación telefónica con clientes que presenten saldos vencidos o algún potencial riesgo.
- Controlar y revisar periódicamente el Índice de Rotación de Cartera y de la fuerza de ventas el garantizar el recaudo en los tiempos y términos definidos.
- Todo vendedor deberá ser sometido a arquezos de cartera como mínimo una vez por mes. Cualquier vendedor podrá ser citado a arquezos de cartera en fecha y hora que el Jefe/Analista de Cartera lo determine.
- Se establecerá un Comité de Crédito conformado por: Gerente General, Director Administrativo y Financiero, Gerente Nacional Ventas y Jefe de Crédito. con el objetivo de analizar mensualmente la cartera de los clientes, cartera vencida, posibles riesgos con clientes, procesos jurídicos en curso y demás temas de cobranza a tratarse.



DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CRÉDITO

PERFILES Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD

ROL O CARGO DEL RESPONSABLE	NIVEL DE RESPONSABILIDAD DE FUNCIONES
Ventas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar la inclusión de un nuevo cliente previa visita y trato del mismo. . 2. Exponer sus comentarios respecto al desenvolvimiento, inventario, personal, establecimiento y demás aspectos del cliente visitado. 3. Devolver documentación anexada en el Formulario de Vinculación Clientes / Crédito, en el caso de que la solicitud sea rechazada.
Gerente Nacional de Ventas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar comentarios del vendedor, referencias del nuevo cliente 2. Evaluar el desempeño del cliente como agente de crédito dentro de la empresa. 3. Aceptar la inclusión del cliente y el monto de crédito solicitado.
Jefe de Cartera	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir el Formulario de Vinculación Clientes / Crédito, con la firma de respaldo del Gerente Nacional de Ventas, 2. Revisar que la documentación del futuro cliente / crédito esté completa. 3. Realizar un análisis de la documentación anexada por el cliente y la información proporcionada por los burós de crédito. 4. Exponer su respaldo o negación de la solicitud de Vinculación Clientes / Crédito



ROL O CARGO DEL RESPONSABLE	NIVEL DE RESPONSABILIDAD DE FUNCIONES
	<ol style="list-style-type: none"> 5. Informar al Gerente de Ventas la decisión de crédito. 6. Crear, dentro del sistema, el código del nuevo cliente, bajo aceptación de las condiciones crediticias del mismo. 7. Recopilar la información para generar los indicadores de desempeño del proceso. 8. Emitir Reportes Gerenciales sobre la información generada del proceso.
Analista de Crédito y Cartera	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fotocopiar el formulario de Solicitud de Vinculación y enviar al buró crediticio (Covinco) 2. Ingresar a la dirección electrónica www.datacredito.com.ec (Acredita) para generar un reporte de la información comercial y bancaria del cliente solicitante. 3. Localizar al cliente que fue aceptado para citarle a la reunión con el Comité de Crédito en las instalaciones de la empresa. 4. Informar novedades y sugerencias en los procedimientos realizados.
Comité de Crédito	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener una reunión con el nuevo cliente en el cual le expondrán condiciones de Cliente y Crédito. 2. Certificar y estandarizar los actos administrativos. 3. Controlar el cumplimiento de los Manuales de Procesos e Instructivos vigentes. 4. Retroalimentar las inconsistencias encontradas en la validación de los documentos y procesos.



DIAGRAMA DE CICLO

DIAGRAMA DE CICLO
DEPARTAMENTO DE CREDITO Y CARTERA

CADENA DE VALOR: CREDITO Y CARTERA		FECHA: ENERO, 2010					
MACROPROCESO: GESTION DE CREDITO		VERSION: 1.0					
PROCESO:		CODIGO: MANPRO-CCAR					
SUBPROCESO:		FRECUENCIA: Medio demanda					
PROCEDIMIENTO:		VOLUMEN: Indefinido					
No.	EJECUTOR		PROCEDIMIENTOS / ACTIVIDADES	INSTRUMENTO DE SOPORTE	OBSERVACIONES (ESPECIFIC, ADICIONALES O EXCEPCIONALES)	TIEMPO EFECTIVO	TIEMPO DE ESPERA
	ÁREA	CARGO					
1	VENTAS	ÁREA DE VENTAS DE DULCINEIRA S.A.	Inicio				
			Enviar los documentos a ser aprobados				
2	VENTAS	JEFES DE CREDITO Y VENTAS DE DULCINEIRA S.A.	Receptar documentos a ser aprobados				
			Confirmar información comercial y bancaria del cliente				
3	CREDITO Y ADMINISTRATIVO	ANALISTA CREDITO Y CARTERA DULCINEIRA S.A.	Análisis información crediticia del futuro cliente				
		JEFES DE CREDITO Y VENTAS DE DULCINEIRA S.A.	Aprobar inclusión del cliente				
4		COMITE DE CREDITO Y CARTERA DULCINEIRA S.A.	Creación del Código de Cliente				
5		JEFES DE CREDITO Y CARTERA DULCINEIRA S.A.	Fin				



DIAGRAMAS DE FLUJO

DIAGRAMA DE FLUJO
DEPARTAMENTO DE CREDITO Y CARTERA

No.	DEPARTAMENTO / AREA / CARGO	PROCEDIMIENTOS / ACTIVIDADES	DOCUMENTACION Y ARCHIVO	OBSERVACIONES (ESPECIFICACIONES ADICIONALES O EXCEPCIONALES)	TIEMPO EFECTIVO	TIEMPO DE ESPERA
		Inicio				
1	Jefe de Cartera	Receptar Solicitud Vinculación cliente/ crédito	D1: Matriz de Facturas para cobro			
1		Revisión y aceptación de solicitud y sus anexos				
1		Ingresar la solicitud para aceptación del departamento de crédito y cartera				
1		Enviar a empresa verificadora los datos del cliente				
4		Realiza un análisis financiero del cliente				
4		Decisión: Acepta?	NO: Devolución documentación, informar cliente			
1		SI: Reunión Dpto Cartera, Ventas y cliente para aceptación				
1		S1: Creación de código en sistema de información	S1: Sistema de Información SAP	Ingreso manual de información		
1		Fin				



DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE COBRANZA

PERFILES Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD

ROL O CARGO DEL RESPONSABLE	NIVEL DE RESPONSABILIDAD O FUNCIONES
Asistente Administrativa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Receptar las facturas enviadas por el área de facturación (1era copia cliente, 2da copia vendedor para cobro, 3era copia archivo) 2. Elabora Matriz de facturas a entregar por zona y vendedor. Adjunta documentos para cobro 3. Enviar los documentos por Courier a nivel nacional
Área de Ventas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Receptar las facturas para cobro a los clientes 2. Elaborar semanalmente cronograma de visita a clientes Realizar cobro al cliente y registrar en un Recibo de Cobro la constancia de pago 3. Depositar el efectivo cobrado y cheques al día 4. Realizar diariamente Informe de Cobranza con lo recaudado de su ruta 5. Informar novedades y sugerencias en los procedimientos realizados.
Analista de Crédito y Cartera	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir el Reporte de Cobranza del vendedor 2. Revisar que la documentación adjunta concuerde con el reporte 3. Registrar en el sistema de información la cobranza diaria Actualizar el registro de cheques post fechados 4. Entregar al área de contabilidad los cheques post fechados para deposito diario 5. Registrar en el sistema de información, notas de crédito por descuento pronto pago, descuento en compras, diferencia de precios, entre otras 6. Informar al vendedor cheques devueltos y emitir las notas debito respectivas 7. Reportar novedades y estadísticas al Jefe de Cartera



ROL O CARGO DEL RESPONSABLE	NIVEL DE RESPONSABILIDAD O FUNCIONES
Jefe de Crédito y Cartera	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar los reportes diarios de trabajo de la gestión de ventas 2. Elaborar quincenalmente Informe de Recaudos por vendedor y zona 3. Emitir Reportes Gerenciales sobre la información generada del proceso 4. Monitorear la antigüedad de saldos de cartera: 30, 60, 90 120 días o mas 5. Investigar saldos vencidos de cartera y negociar refinanciamiento de deuda o pago parcial de la misma Realizar la gestión de cobro de cartera vencida mediante llamadas telefónicas, cartas con el estado de cuenta y visita al cliente moroso 6. Entregar reporte con los documentos gestionados y no gestionados 7. Monitorear y verificar el cumplimiento de los acuerdos con el cliente 8. Ejecutar suspensión de facturación del cliente hasta cancelar su deuda
Comité de Crédito	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar panorama general de cartera y cartera vencida 2. Analizar casos especiales de clientes morosos Informar novedades de cobranza administrativa (llamadas, cartas) Retroalimentar las inconsistencias encontradas en la validación de los documentos y procesos. 3. Enviar a proceso judicial a clientes en mora de más 120 días que sin intención de cancelar su deuda 4. Informar al área de contabilidad sobre los saldos incobrables para registrar en la cuenta respectiva

MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
GESTIÓN DE CRÉDITO Y CARTERA



DIAGRAMA DE CICLO

DIAGRAMA DE CICLO
DEPARTAMENTO DE CREDITO Y CARTERA

CADENA DE VALOR:		COBRANZA	FECHA:		ENERO, 2010		
MACROPROCESO:		RECAUDO	VERSIÓN:		1.0		
PROCESO:		GESTION DE COBRANZA	CÓDIGO:		MANPRO-CCAR		
SUBPROCESO:			FRECUENCIA:		Medio demanda		
PROCEDIMIENTO:			VOLUMEN:		Indefinido		
No.	EJECUTOR		PROCEDIMIENTOS / ACTIVIDADES	INSTRUMENTO DE SOPORTE	OBSERVACIONES (ESPECIFIC, ADICIONALES O EXCEPCIONALES)	TIEMPO EFECTIVO	TIEMPO DE ESPERA
	ÁREA	CARGO					
			Inicio				
1	ÁREA ADMINISTRATIVA	Asistente Administrativo	Enviar documentos para cobro				
	VENTAS	Vendedor	Recepta documentos y realiza el cobro a clientes				
2	ÁREA DE CRÉDITO Y CARTERA	Asistente de Cartera	Ingresar cobranza del día				
		Jefe de Cartera	Actualiza información de cartera				
3		Jefe de Cartera	Revisar y gestionar novedades				
4			Fin				
5							

MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
GESTIÓN DE CRÉDITO Y CARTERA



DIAGRAMAS DE FLUJO

DIAGRAMA DE FLUJO
DEPARTAMENTO DE CREDITO Y CARTERA

No.	DEPARTAMENTO / AREA / CARGO	PROCEDIMIENTOS / ACTIVIDADES	DOCUMENTACION Y ARCHIVO	OBSERVACIONES (ESPECIFIC, ADICIONALES O EXCEPCIONALES)	TIEMPO EFECTIVO	TIEMPO DE ESPERA
		Inicio				
1	Asistente Administrativo	Recepcion facturas del área de facturación para entrega a vendedores	D1: Matriz de Facturas para cobro		Diario	
1	Vendedor	Recibe documentos para cobro		El área de facturación entrega 1era copia de factura para cliente, 2da copia para vendedor, 3ra copia para archivo		
1	Vendedor	Elabora cronograma de visita a clientes para cobro	D2: Ruteo de Visita a clientes		Semanal	
1	Clientes	Realiza el pago en efectivo, cheque al día o post fechado			Diario	
3	Vendedor	Registra el cobro en Recibo de Pago	D3: Recibo de pago	Se adjunta el depósito del banco, cheque al día o cheque post fechado	Diario	
4	Vendedor	Entrega de Reporte de Cobranza con cobros del día	D4: Reporte de Cobranza		Diario	
1		Recepción y revisión de informe con recibos de pago adjuntos			Diario	
1	Analista de Cartera	Ingreso de cobranza al sistema de información	S1: Sistema de Información SAP	Ingreso manual de información	Diario	
1		Fin				

MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
GESTIÓN DE CRÉDITO Y CARTERA



DIAGRAMA DE FLUJO
DEPARTAMENTO DE CREDITO Y CARTERA

No.	DEPARTAMENTO / AREA / CARGO	PROCEDIMIENTOS / ACTIVIDADES	DOCUMENTACION Y ARCHIVO	OBSERVACIONES (ESPECIFIC, ADICIONALES O EXCEPCIONALES)	TIEMPO EFECTIVO	TIEMPO DE ESPERA	
		<p>CADENA DE VALOR: COBRANZA MACROPROCESO: RECAUDO PROCESO: GESTION DE COBRANZA SUBPROCESO: PROCEDIMIENTO: PROCEDIMIENTO DE COBRANZA</p> <p>FECHA: ENERO, 2010 VERSION: 1.0 CODIGO: MANPRO-CAR FRECUENCIA: Medio demanda VOLUMEN: Indefinido</p>					
9	Area Administrativa y Ventas	<p>1</p> <p>SI</p> <p>Emisión Reportes Gerenciales sobre la información ingresada</p>	SI: Sistema de Información SAP	Los reportes son trabajados a partir de la información que presenta este sistema informático	Semana/ Mensual		
10		Jefe de Cartera	Monitorear antigüedad de saldos		Mediante Análisis de Cartera se analizan saldos de 30, 60, 90 y 120 días o más	Semana	
11			Investigar saldos vencidos. Negociar refinanciamiento de deuda				
12			Pago deuda	SI	Actualiza información de cliente para conciliación mensual		
13		Jefe de Cartera	NO				
14			Realiza cobranza persuasiva				
15			Suspender facturación del cliente hasta cancelar su deuda				
16		Comité de Crédito	Envío a cobranza judicial		Previa cotización con estudios jurídicos y abogados particulares sobre monto adeudado y recuperado		
			Informar a contabilidad provisión incobrables				
			FIN				



DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE TRATAMIENTO DE CHEQUES

CHEQUES POST FECHADOS

PERFILES Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD

ROL O CARGO DEL RESPONSABLE	NIVEL DE RESPONSABILIDAD O FUNCIONES
Analista de Crédito y Cartera	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir cobranza diaria del vendedor 2. Verificar documentación anexa con cada recibo de pago Revisar correcto llenado de cheques al día y post fechados 3. Registrar en Matriz de Cheques Post Fechados los cheques posteriores por vendedor 4. Entregar al área de contabilidad los cheques post fechados para archivo.
Asistente de Tesorería	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar llenado de cheques post fechados 2. Archivar en orden cronológico los cheques por fecha Depositar los cheques en la fecha indicada en los mismos 3. Entregar los depósitos al Departamento de Cartera para su registro 4. Informar al Departamento de Cartera sobre novedades en los procesos relacionados. 5.



DIAGRAMA DE CICLO

DIAGRAMA DE CICLO
DEPARTAMENTO DE CREDITO Y CARTERA

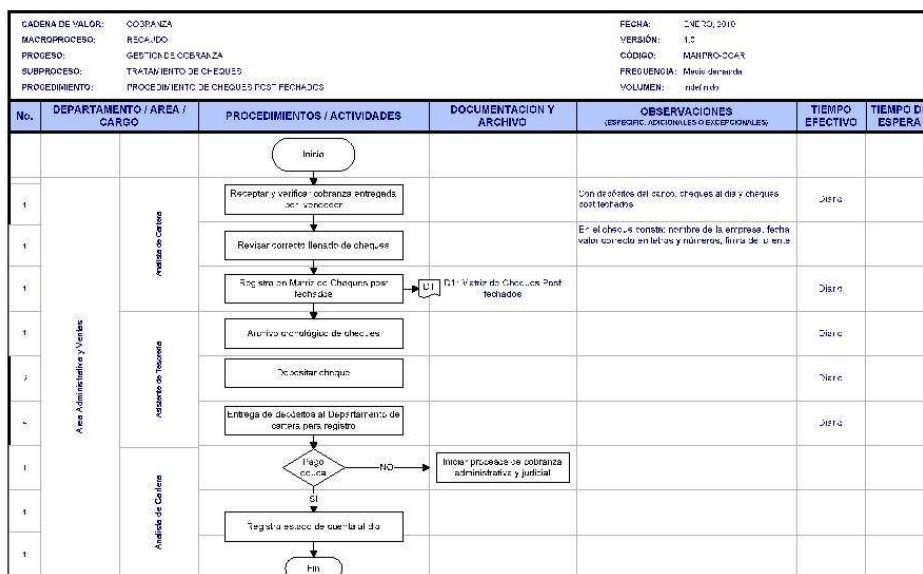
Cadena de Valor:		COOPERATIVA		Fecha:	ENERO, 2010		
Macroproceso:		RECAUDO		Versión:	1.0		
Proceso:		GESTIÓN DE COBRANZA		Código:	MAN/PRO-COAR		
Subproceso:				Frecuencia:	Mesa de trabajo		
Procedimiento:				Volumen:	Indefinido		
No.	EJECUTOR		PROCEDIMIENTOS / ACTIVIDADES	INSTRUMENTO DE SOPORTE	OBSERVACIONES (ESPECIFICAS, ADICIONALES O EXCEPCIONALES)	TIEMPO EFECTIVO	TIEMPO DE ESPERA
	AREA	CARGO					
1	AREA ADMINISTRATIVA	Asesorante Administrativo	Inicio				
2	AREA DE CREDITO Y CARTERA	Asesorante Administrativo	Revisar documentos por cobrar				
3	AREA DE CREDITO Y CARTERA	Asesorante Administrativo	Revisar documentos y realizar el cobro a clientes				
4	AREA DE CREDITO Y CARTERA	Jefe de Cartera	Ingresar cobranza del día				
5	AREA DE CREDITO Y CARTERA	Jefe de Cartera	Actualizar información de cartera				
6	AREA DE CREDITO Y CARTERA	Jefe de Cartera	Revisar y gestionar incidencias				
7			Fin				
8							
9							

MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
GESTIÓN DE CRÉDITO Y CARTERA



DIAGRAMAS DE FLUJO

DIAGRAMA DE FLUJO
DEPARTAMENTO DE CREDITO Y CARTERA





CHEQUES PROTESTADOS

PERFILES Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD

ROL O CARGO DEL RESPONSABLE	NIVEL DE RESPONSABILIDAD O FUNCIONES
Analista de Crédito y Cartera	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir cheque protestado 2. Informar al vendedor vía telefónica el cheque protestado recibido para que inicie con la gestión de cobro 3. Registrar en Matriz de Cheques Protestados 4. Realizar nota débito respectiva en el sistema de información 5. Imprimir nota debito 6. Entregar a Asistente Administrativa para envío al vendedor 7. Registrar cobro de la nota debito una vez realizada la gestión de cobranza 8. Suspender facturación si el cliente tuviese más de tres cheques protestados
Ventas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir nota debito con el cheque protestado 2. Realizar la gestión de cobro 3. Entregar al Departamento de Cartera recibo de pago para actualización de cartera y liberación de pedidos 4. Informar al Departamento de Cartera sobre novedades en los procesos relacionados
Asistente Administrativa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enviar a vendedores a nivel nacional nota debito para cobro



DIAGRAMA DE CICLO

DIAGRAMA DE CICLO
DEPARTAMENTO DE CREDITO Y CARTERA

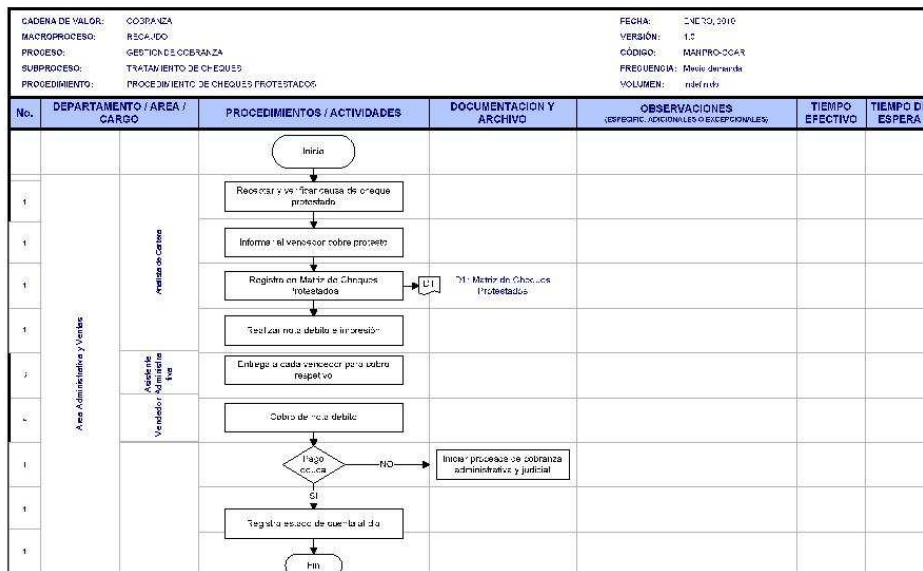
Cadena de Valor:		COOPERATIVA		FECHA:		ENERO, 2010	
Macroproceso:		RECAUDO		Versión:		1.0	
Proceso:		TRATAMIENTO DE CHEQUES		Código:		MANPRO-CAR	
Subproceso:		CHEQUES "NO ESTADOS"		Frecuencia:		Mesa de trabajo	
Procedimiento:				Volumen:		Indefinido	
No.	EJECUTOR		PROCEDIMIENTOS / ACTIVIDADES	INSTRUMENTO DE SOPORTE	OBSERVACIONES (ESPECIFICAS, ADICIONALES O EXCEPCIONALES)	TIEMPO EFECTIVO	TIEMPO DE ESPERA
	AREA	CARGO					
1	ENTRADA Y VENTAS	Asistente de Cartera	Inicio				
2		Asistente Administrativo	Revisar e ingresar al sistema cheques presentados				
3		Vendedor	Enviar los cheques de cheques presentados para cobro				
4			Copiar y entregar a cartera sobre respectivo				
5			Fin				

MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
GESTIÓN DE CRÉDITO Y CARTERA



DIAGRAMAS DE FLUJO

DIAGRAMA DE FLUJO
DEPARTAMENTO DE CREDITO Y CARTERA



**DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CUENTAS INCOBRABLES**

Se consideran cuentas incobrables:

- Cuando el deudor haya fallecido, careciendo éste de bienes en la sucesión o se compruebe la no localización del mismo, habiendo agotado las instancias legales correspondientes.
- Todos los clientes con saldos vencidos a más de 120 días, mayores a US\$500. Los saldos vencidos a más de 90 días inferiores a esa cuantía, se provisionarán en un 100% sin requerir un análisis individual.
- Cuando la autoridad competente declare el concurso del deudor mediante sentencia y/o constancia de insolvencia.
- Cuando se hayan concluido las instancias extrajudiciales y judiciales de mérito, agotándose los recursos aplicables.
- Cuando durante las gestiones extrajudiciales se llegue a la certeza de que el deudor no tiene bienes embargables
- Por incapacidad física o mental permanente del deudor.
- Por declaración de presunción de muerte emitida por autoridad jurisdiccional.
- Por falta de documentación soporte que acredite el adeudo
- Cuando se compruebe la no localización del deudor, habiéndose agotado las instancias legales.

El análisis de la Provisión de Cartera para los clientes que estén dentro del alcance debe documentarse por escrito en un cuadro que contenga todos los criterios de análisis mencionados en el punto anterior. La documentación de soporte respectiva debe mantenerse en las carpetas de cada cliente pero, como mínimo, copia de los informes de los abogados como soporte del análisis individual.

El castigo de Cartera corresponde al reconocimiento que hace la empresa de que la cuenta es irre recuperable, después de haber agotado todas las instancias de cobro.

Deben estar soportados con un documento escrito de las gestiones de cobro realizadas, las cuales no deben dejar ninguna duda de que no es posible realizar el cobro., asimismo de que no se tiene ninguna garantía real, o esta no es exigible por alguna razón que se debe exponer.

Se debe incluir el documento escrito de un abogado que indique que la cuenta es irre recuperable.



ROL O CARGO DEL RESPONSABLE	NIVEL DE RESPONSABILIDAD O FUNCIONES
Área de Crédito y Cartera	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar la incobrabilidad de la cuenta, basado en acciones legales previas t resultados obtenidos. 2. Enviar documentación soporte de incobrables a departamentos relacionados para revisión y aprobación. 3. Remitir documentos de cuentas por cobrar en acción judicial al área de asesoría jurídica 4. Coordinar dada de baja de incobrables conforme lo establecido en leyes y políticas
Área de Asesoría Jurídica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar información de cartera morosa. 2. Establecer proceso legal a aplicar de acuerdo al tipo de cuenta y monto de la misma. 3. Llevar a cabo acciones legales de cobro por un tiempo no mayor a 90 días, informando al área de cartera de los avances obtenidos. 4. De obtener resultados positivos en la gestión de cobro se realiza convenio de pago con el deudor, caso contrario continuar con gestiones legales.
Área financiera administrativa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar los documentos de cartera vencidos. 2. Mantenerse informados de acciones judiciales emprendidas por el área de asesoría jurídica. 3. Aprobar dada de baja de saldos incobrables
Área de Contabilidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir documentos vencidos y actualizar libro mayor de cuentas por cobrar. Registrar como cuentas cobrar en acción judicial. 2. Dar de baja saldos incobrables una vez que el área administrativa financiera conceda el visto bueno conforme los estándares de la ley.

MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
GESTIÓN DE CRÉDITO Y CARTERA



DIAGRAMA DE CICLO

DIAGRAMA DE CICLO
DEPARTAMENTO DE CREDITO Y CARTERA

CADENA DE VALOR:		COOPERATIVA		FECHA:		ENERO, 2010	
MACROPROCESO:		RECARGO		VERSIÓN:		1.0	
PROCESO:		GESTIÓN DE COBRANZA		CÓDIGO:		MAN/PRO-CAR	
SUBPROCESO:				FRECUENCIA:		Mesa de trabajo	
PROCEDIMIENTO:				VOLUMEN:		Indefinido	
No.	EJECUTOR		PROCEDIMIENTOS / ACTIVIDADES	INSTRUMENTO DE SOPORTE	OBSERVACIONES (ESPECIFICAS, ADICIONALES O EXCEPCIONALES)	TIEMPO EFECTIVO	TIEMPO DE ESPERA
	ÁREA	CARGO					
1	ÁREA DE CREDITO Y CARTERA ÁREA FUNCIONALES/JUDICIAL	Jefe de Cartera	Inicio				
			Determinar incobrabilidad de la cartera del ciclo-tri				
			Revisar documentos para iniciar acción judicial				
2		Abogado Asesor Jurídico	Interponer acciones judiciales				
		Jefe de Cartera	Revisar progreso de acciones judiciales				
3	Jefe de Cartera y Finanzas	Decidir si cobrar o la deuda o se da de baja saldos pendientes					
4			Fin				
5							

MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
GESTIÓN DE CRÉDITO Y CARTERA



DIAGRAMA DE FLUJO

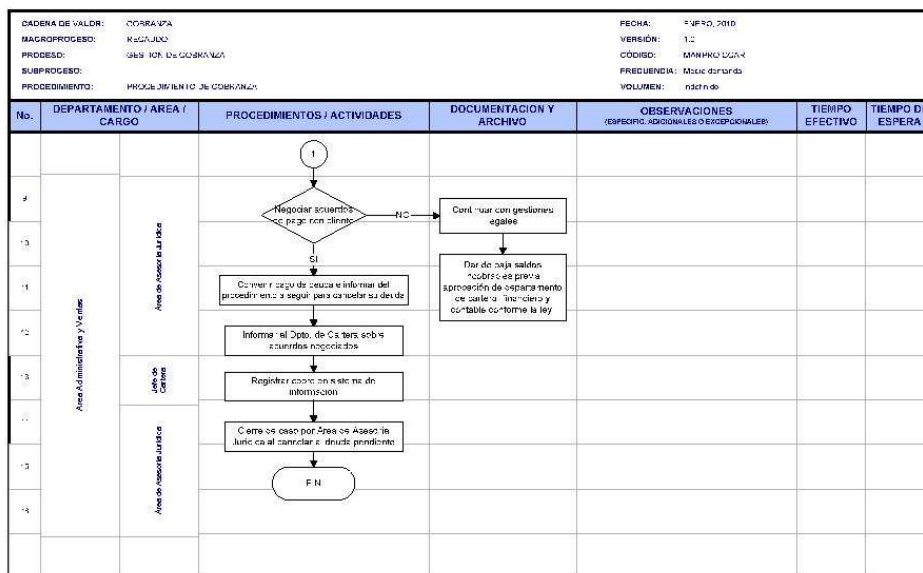
DIAGRAMA DE FLUJO
DEPARTAMENTO DE CREDITO Y CARTERA

No.	DEPARTAMENTO / AREA / CARGO	PROCEDIMIENTOS / ACTIVIDADES	DOCUMENTACION Y ARCHIVO	OBSERVACIONES (ESPECIFIC, ADICIONALES O EXCEPCIONALES)	TIEMPO EFECTIVO	TIEMPO DE ESPERA	
		Inicio					
1	Área Administrativa y Ventas	Determinar cuentas vencidas con sanciones mayores a 120 días					
1		Elaborar informe de gestión administrativas y pasadas a estas cuentas					
1		Remite informe y documentación al Depto. Financiero para renegociar y retiro de envío					
1		Envía copia de documentos a cobranza interna de cobranza					
2		Análisis documentos de cobranza y actualiza lista mayor de clientes por cobrar					
2		Remite documentos en acciones judiciales a área de asesoría jurídica					
1		Emprende acciones legales de cobro no mayor a 30 días					
1		Informa constantemente los progresos en gestiones legales					
1			Fin				

MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
GESTIÓN DE CRÉDITO Y CARTERA



DIAGRAMA DE FLUJO
DEPARTAMENTO DE CREDITO Y CARTERA






INDICADORES DE GESTIÓN

Tipo de Indicador	Descripción del Indicador	Observaciones
Ingreso de Nuevos Clientes	Posibles sujetos de crédito / clientes aprobados	Indica la efectividad de los datos entregados por los clientes antes de su aprobación o negación del crédito.
Crecimiento de clientes	Cientes nuevos / Total clientes x100	Muestra crecimiento de nuevos cliente en la empresa
Cumplimiento de presupuestos de cartera	Presupuesto de cartera / Cobranza Real	Refleja la capacidad de cobro del departamento se ventas conforme presupuesto establecido
Calidad de atención al cliente	Recepción de quejas y comentarios recibidos del cliente/ gestión y tratamiento de los mismos	Mantiene un compromiso con el cliente brindando atención de calidad
Causales notas de crédito	Total notas de crédito/Total de facturas generadas	Controla los errores que se presentan en la empresa por fallas en la generación de la facturación de la empresa y que inciden negativamente en las finanzas y la reputación de la misma.
Eficiencia Cobranza Judicial	Proceso Judicial / Cartera Recuperada	Medir el porcentaje de cartera recuperada a través de cobro judicial



ANEXOS

ANEXO 1.- MATRIZ DE FACTURAS PARA EL COBRO


 DULCINEA DEL ECUADOR S.A. DOCUMENTOS ENTREGADOS PARA COBRO						
Fecha: lunes, 01 de febrero de 2010 Vendedor: GARCIA CEVALLOS JESSICA ESMERALDA						
No.	Codigo Cliente	Nombre Cliente	Facturas	Población	Zona transporte	Vendedor
1	3000555	T.I.A. S.A. (Bodega Quito)	310108810	15/01/1900	QUITO	GARCIA JESSICA ESMERALDA
2	3000544	CORPORACION EL ROSADO S.A.(M.C Nac	310108852	11/01/1900	QUITO	GARCIA JESSICA ESMERALDA
3	3000527	CORPORACION EL ROSADO S.A.(M.C Hip	310108777	01/01/1900	GUAYAQUIL	GARCIA JESSICA ESMERALDA
4	3000528	CORPORACION EL ROSADO S.A.(M.C Fen	310108779	05/01/1900	GUAYAQUIL	GARCIA JESSICA ESMERALDA
5	3000530	CORPORACION EL ROSADO S.A.(M.C Gom	310108780	02/01/1900	GUAYAQUIL	GARCIA JESSICA ESMERALDA
6	3000536	CORPORACION EL ROSADO S.A.(M.C Roc	310108783	07/01/1900	GUAYAQUIL	GARCIA JESSICA ESMERALDA
7	3000548	CORPORACION EL ROSADO S.A.(M.C Mi C	310108787	01/01/1900	GUAYAQUIL	GARCIA JESSICA ESMERALDA
8	3000562	CORPORACION EL ROSADO S.A.(Hiper Sa	310108788	06/01/1900	SANTO DOMINGO	GARCIA JESSICA ESMERALDA
9	3000537	CORPORACION EL ROSADO S.A.(M.C Sur	310108793	01/01/1900	GUAYAQUIL	GARCIA JESSICA ESMERALDA
10	3000537	CORPORACION EL ROSADO S.A.(M.C Sur	310108794	01/01/1900	GUAYAQUIL	GARCIA JESSICA ESMERALDA
11	3000524	CORPORACION EL ROSADO S.A.(M.C Cen	310108798	05/01/1900	GUAYAQUIL	GARCIA JESSICA ESMERALDA
12	3000527	CORPORACION EL ROSADO S.A.(M.C Hip	310108833	19/01/1900	GUAYAQUIL	GARCIA JESSICA ESMERALDA
13	3000530	CORPORACION EL ROSADO S.A.(M.C Gom	310108840	02/01/1900	GUAYAQUIL	GARCIA JESSICA ESMERALDA
14	3000524	CORPORACION EL ROSADO S.A.(M.C Cen	310108859	03/01/1900	GUAYAQUIL	GARCIA JESSICA ESMERALDA
15	3000525	CORPORACION EL ROSADO S.A.(M.C Dem	310108860	08/01/1900	GUAYAQUIL	GARCIA JESSICA ESMERALDA
16	3000533	CORPORACION EL ROSADO S.A.(M.C Hip	310108864	02/01/1900	GUAYAQUIL	GARCIA JESSICA ESMERALDA
17	3000537	CORPORACION EL ROSADO S.A.(M.C Sur	310108866	01/01/1900	GUAYAQUIL	GARCIA JESSICA ESMERALDA
18	3000538	CORPORACION EL ROSADO S.A.(M.C Urd	310108867	05/01/1900	GUAYAQUIL	GARCIA JESSICA ESMERALDA
19	3000534	CORPORACION EL ROSADO S.A.(M.C Rio	310108868	05/01/1900	GUAYAQUIL	GARCIA JESSICA ESMERALDA
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						
29						
30						
31						
32						
33						
34						
35						
36						
37						
38						
39						
40						
41						
42						
43						
44						
45						
46						
47						
48						
49						
50						
51						
52						
53						
54						
55						
56						
57						

ENTREGADO
CREDITO Y CARTERA

RECIBIDO POR VENDEDOR



ANEXO 2.- RUTERO DIARIO VISITA CLIENTES



RUTERO DIARIO VISITA A CLIENTES


Vendedor:		NICOLAY CORREA		Zona:		QUITO NORTE				Fecha: 4 y 18 Febrero		
						Abono	Cobranza	Total	Número Pedido	Venta	Observaciones	
Nº	Cliente	Ciudad:	Dirección:	Día Visita:	Frecuencia:	Número Recibo						
1	Cabrera Pasmuel Piedad	Quito	Av Pichincha 4214	jueves	8 días							
2	Ramirez Tenecela Edison	Quito	Av Pichincha Sin calixto	jueves	8 días							
3	Cadena Jairo Ramiro	Quito	Fedro Fermín Cavallos 914 orien	jueves	8 días							
4	Portilla Melba	Quito	mercado Santa Clara local 22	jueves	8 días							
5	Simbiana García Alba	Quito	Mercado Santa Clara local 21	jueves	8 días							
6	Comasario Lec	Quito	Santa Clara	jueves	8 días							
7	Perrazo Medina Lucia	Quito	Mercado Santa Clara	jueves	15 días							
8	Santa Maria	Quito	Centro y Villa Florie	jueves	8 días							
9	Cazar Montenegro Noheemi	Quito	Catitas 2, 14 Y Caldas	jueves	15 días							
10	Santa Maria	Quito	oficinas	jueves	8 días							
11	Distribuidora Silvanita	Quito	Marini	Martes	15 días							
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
				Venta / Cajas	Cobros Dia							
Clientes Nuevos				Venta/Acruil	Total							Venta Dia \$
Total Visitados				Total	Total							Total
Clientes Efectivos				Pres/Mes	Presup. Mas							Presup. Mes
% de Efectividad				% Cumplimiento	% Cumplimiento							% Cumplimiento

Vendedor

Gerente de Ventas



ANEXO 4.- REPORTE CHEQUES POSFECHADOS

DULCINEA DEL ECUADOR S.A.						
 REPORTE DE CHEQUES POSTFECHADOS						
Vendedor: MENDOZA PORTILLA FRANCISCO DE JESUS		Zona: CUENCA				
CHEQUES POSTFECHADOS						
CODIGO	CLIENTE	FACTURA	VALOR	CHEQUE #	FECHA CHQ.	RECIBO No.
550	BRICEÑO LEON	6138	973.57	2390	22-ago-06	4278
565	FREIRE JONATHAN	6767	632.13	19	25-ago-06	5154
852	RAMON CECILIA	6770	165.75	291	25-ago-06	
1133	LOPEZ SILVIA	6406	1.140.91	273	26-ago-06	5160
567	VINTIMILLA SUSANA	6524	243.29	7244	28-ago-06	5153
852	RAMON CECILIA	6770	165.75	292	30-ago-06	
252	ARMIJOS ROMERO	12047	1.063.68	1971	30-ago-06	5198
718	CENTRAL DEL DISTRITO DE	11914	333.49	3593	30-ago-06	5704
952	CAMPOVERDE LUIS	6768	289.96	326	31-ago-06	5196
952	CAMPOVERDE LUIS	26507	282.37	820	23-mar-07	12254
199	CORREA LIGIA	28021	1.021.07	623	24-mar-07	12276
567	VINTIMILLA SUSANA	28041-25959	241.94	7728	30-mar-07	12286
14	JARRIN BLANCA	28860-861	350.52	757	31-mar-07	12294
1094	SANGACHA JOSE	26209	212.46	2292	31-mar-07	12283
1133	LOPEZ PATRICIO	27713	289.74	493	2-abr-07	12099
379	CALLE MARIA	28022-023	645.10	739	3-abr-07	12277
285	BARBECHO FLOR	27717	190.09	419	4-abr-07	15408
252	ARMIJOS ROMERO	28518-519	3.864.33	2892	4-abr-07	15419
1133	LOPEZ PATRICIO	27712-27809	1.406.45	495	5-abr-07	12100
324	ABAD PATRICIA	25958-28124-125-126	1.648.88	8218	6-abr-07	12288
251	CHANGO MARCOS	28035-036	822.22	417	7-abr-07	12262
14	JARRIN BLANCA	29301-302	277.85	808	9-abr-07	15427
561	hipermcdo del valle	26746-748	818.21	3136	13-abr-07	15435
1133	LOPEZ PATRICIO	27712-27809	1.406.45	494	14-abr-07	12100
251	CHANGO MARCOS	28522-524	570.49	418	15-abr-07	12263
188	CORREA LIGIA	59304	735.81	956	31-may-08	28335
812	CHICA MARIA	57109	332.35	976	31-may-08	28323
1133	LOPEZ PATRICIO	57640	883.01	412	2-jun-08	26796
1369	PAREDES SEBASTIAN	55969-57103-660	426.36	714	2-jun-08	26784
1133	LOPEZ PATRICIO	57639	2.600.92	413	3-jun-08	26796
251	CHANGO MARCOS	57656	644.25	262	5-jun-08	28128
251	CHANGO MARCOS	57658-659	714.22	264	5-jun-08	28128
208	BARAHONA GLADYS	57808	643.92	325	6-jun-08	28309
1503	BERMEO EDUARDO	59914--936-60204	655.08	155	6-jun-08	28352
251	CHANGO MARCOS	57657	607.91	263	6-jun-08	28128
14	JARRIN BLANCA	60147-148-59917	298.48	496	7-jun-08	28360
901	ULLAURITALY	57664	309.67	134	8-jun-08	28356
565	FREIRE JONATHAN	58188-299	520.89	342	10-jun-08	28313
1286	NARVAEZ RAUL	57746	263.47	177	11-jun-08	28385
1503	BERMEO EDUARDO	60204-60693	668.61	158	12-jun-08	28377

ANEXO 5.- REPORTE CHEQUES PROTESTADOS

DULCINEA DEL ECUADOR S.A.

REPORTE DE CHEQUES PROTESTADOS



Vendedor: CAROLINA MOREJON

Zona: AMBATO

COD.	CLIENTE	FECHA CHEQUE	CHIBANCO/CIUDAD	VALOR CHEQUE	COMISION BANCARIA	VALOR TOTAL	RAZON DEL PROTESTO	FACTURA
CL-----700	TORRES MARDULENA SIXTO ENRIQUE	15-feb-06	2739/PRODUBANCO/LOJA	199.90	3.00	142.90	PROTESTO POR MAL GIRADO	F/ 001-001-0088185
CL-----320	VALVERDE CORDOVA ZOILA ELENA	25-may-06	1698/PICHINCHA/GUAYAQUIL	422.29	2.00	424.29	PROTESTO POR FIRMA INCONFORME	F/ 001-001-0086147
CL-----83	PAZ GALLEGOS LUIS RODRIGO	19-ago-06	8666/GUAYAQUIL/MILAGRC	303.2	2.00	305.20	PROTESTO POR INSUFICIENCIA DE FONDOS	F/ 001-001-0088234
CL-----288	CARRERA PEREZ CESAR	31-oct-06	123/MACHALA/MANTA	1187.58	3.00	1.190.58	PROTESTO POR FECHA ALTERADA	F/ 001-001-0087359
CL-----701	CARRERA RUIZ MERCEDES MARIA	05-ene-07	2687/INTERACIONAL/QUITO	1000	2.00	1.002.00	PROTESTO POR CANTIDAD ALTERADA	F/ 001-001-0092548
CL-----317	FRANCO RIVERA NANCY G. IFANIT. Y PAS	28-mar-07	147/PICHINCHA/STO DMNGO	200	2.00	202.00	PROTESTO POR CUENTA CERRADA	F/ 001-001-0093354
CL-----888	PACHUCHO SANCHO JORGE NEPTALI	14-jul-07	8624/AUSTRO/LOJA	1671.56	2.00	1.673.56	PROTESTO POR ORDEN DE NO PAGO	F/ 001-001-0096258
CL-----446	MURILLO ALCIVAR GREGAL LEONOR	26-feb-08	784/INTERNACIONAL/TEMA	5038.47	3.00	5.042.47	PROTESTO POR DECLARATORIA DE PERDIDA FROBO	F/ 001-001-0098100
CL-----93	CHU WU ESTEBAN KA TSUN	13-mar-08	8848/PACIFICO/GUAYAQUIL	1642.86	3.00	1.645.86	PROTESTO POR ENDOSO DEFICIENTE	F/ 001-001-0098514
CL-----1650	CABRERA ESTRADA GLORIA ESPERANZA	30-jun-08	175/PICHINCHA/AMBATO	441.73	2.00	446.73	PROTESTO POR FECHA ALTERADA	F/ 001-001-0097349
CL-----480	IRONQUILLO LEON MERCEDES YERONICA	03-sep-08	3165/PRODUBANCO/TULCAN	720.09	2.00	722.09	PROTESTO POR FIRMA INCONFORME	F/ 001-001-0097365

**GLOSARIO DE TÉRMINOS**

- **Proceso.-** Conjunto de operaciones lógicas y aritméticas ordenadas cuyo fin es la obtención de unos resultados determinados.
- **Procedimiento.-** Método o sistema estructurado para ejecutar algunas cosas.
- **Sistematizar.-** Organizar, clasificar o reducir a técnica
- **Estandarizar.-** Tipificar, ajustar o adaptar a un tipo, modelo o norma alguna cosa.
- **Gestión.-** Conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto.
- **Validar.-** Dar fuerza o firmeza a algo, hacerlo válido.
- **Vincular.-** Atar o fundar algo en otra cosa
- **Factura:** Documento que se expide para hacer constar una venta, en el que aparece la fecha de la operación, el nombre del comprador, del vendedor, las condiciones convenidas, la cantidad, descripción, precio e importe total de lo vendido.
- **Notas de crédito:** Las notas de crédito son documentos que se emiten para anular operaciones, aceptar devoluciones y conceder descuentos o bonificaciones.
- **Notas de debito:** Es un documento emitido las empresas para indicarle el titular que se ha cargado a su cuenta un valor determinado por concepto de intereses, cheques devueltos, moras, entre otros.
- **Cheque:** Es un titulo valor por medio del cual una persona llamada "girador", ordena a un banco llamado "girado" que pague una determinada suma de dinero a la orden de un tercero llamado "beneficiario".
- **Descuento Por Pronto Pago:** Es una disminución que se hace a una cantidad por pagarse antes de su vencimiento, es decir el pago anticipado de un valor que se vence en el futuro.
- **Descuentos por Volumen:** También llamados descuentos por cantidad, tienen el objetivo de estimular a los clientes a que compren mayores cantidades de un producto o línea de productos.



- **Descuentos por Temporada:** También conocidos como descuentos estacionales, tienen el objetivo de estimular la compra de uno o más productos en temporadas de menor demanda.
- **Cobranza.-** En términos generales, por cobranza se refiere a la percepción o recogida de algo, generalmente dinero, en concepto de la compra o el pago por el uso de algún servicio.
- **Cliente.-** Un cliente es tanto para los negocios y el marketing como para la informática un individuo, sujeto o entidad que accede a recursos, productos o servicios brindados por otra.
- **Cartera Vencida:** Es la parte del activo constituida por los documentos y en general por todos los créditos que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento.
- **Courier.-** La palabra llega al castellano del inglés, pero es originaria del francés. Un sistema de correo urgente.
- **Refinanciamiento:** Operación por la cual un prestamista obtiene fondos de otro prestamista para cubrir el crédito otorgado a un tercero.
- **Mora:** Retraso o tardanza en cumplir una obligación. Retraso en el cumplimiento de una obligación crediticia o de seguros.
- **Deposito:** Acción de depositar dinero, valores, etc. En un organismo crediticio que los garantiza.
- **Sucesión:** Es el efecto de suceder a alguien, ya sea en sus cargos o en sus derechos.
- **Instancia:** Solicitud cursada por escrito según fórmulas determinadas, especialmente dirigida a una autoridad o institución.
- **Insolvencia:** Incapaz de pagar una deuda. Reconocimiento judicial de la incapacidad de un deudor para pagar las cantidades adeudadas.
- **Cobranza Administrativa:** Se enfoca principalmente en la gestión de control, seguimiento, y cobranza de las facturas de ventas al crédito, tanto las de cartera corriente como las de cartera vencida.

4.5 INSTRUCTIVO PARA LA GESTIÓN DE CARTERA

INSTRUCTIVO PARA LA UTILIZACIÓN DE FORMULARIOS

GESTIÓN DE CRÉDITO y CARTERA



CÓDIGO	FECHA DE VIGENCIA	VERSIÓN	PÁGINAS
INSPRO-CCAR	26-01-2010	1	8
<p>INSTRUCTIVO:</p> <p>GESTIÓN DE CRÉDITO Y</p> <p>CARTERA</p>			
RUBRO	CARGO	FIRMA	FECHA
APROBADO POR:			



INSTRUCTIVO PARA LA UTILIZACIÓN DE FORMULARIOS

GESTIÓN DE CRÉDITO Y CARTERA

ÍNDICE Y CONTENIDO

GENERALIDADES	1
IDENTIFICACIÓN DEL INSTRUCTIVO	1
OBJETIVO	1
ALCANCE	1
RESPONSABLES Y EJECUTORES	2
NORMAS GENERALES DE OPERACIÓN	3
BASE LEGAL	3
NORMAS GENERALES	3
DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO	4
PROCESO DE CRÉDITO	4
FORMULARIO DE SOLICITUD VINCULACIÓN CLIENTE Y CRÉDITO	4
PROCESO DE COBRANZA	5
RECIBO DE PAGO	5
ANEXOS	7

INSTRUCTIVO PARA LA UTILIZACIÓN DE FORMULARIOS

GESTIÓN DE CRÉDITO y CARTERA



INSTRUCTIVO PARA LA UTILIZACIÓN DE FORMULARIOS

GESTIÓN DE CRÉDITO Y CARTERA

GENERALIDADES

IDENTIFICACIÓN DEL INSTRUCTIVO

NOMBRE DEL PROCESO:	Gestión de crédito y Cartera
VERSIÓN DEL DOCUMENTO:	1.0
FRECUENCIA DE EJECUCIÓN:	Bajo demanda del Formulario

OBJETIVO

Normar la utilización de los formularios para las diferentes etapas de la gestión de cartera en Dulcinea del Ecuador S.A.

ALCANCE

El instructivo de utilización de formularios dentro del proceso de crédito y cartera comprende la emisión, uso, devolución y control de la utilización de los formularios.



RESPONSABLES Y EJECUTORES

ROL O CARGO DEL RESPONSABLE	NIVEL DE RESPONSABILIDAD o FUNCIONES
Departamento de Crédito y Cartera	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ejecutar la devolución de los documentos anexos y de los Formularios que han sido rechazados. 2. Realizar inducción y capacitación de los procedimientos detallados en este documento. 3. Monitorear permanentemente el uso de los Formularios. 4. Planificar en coordinación con la Dirección Administrativa la disponibilidad de formularios necesarios para la gestión de crédito y cartera.
Dirección Administrativa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitar a la Imprenta se generen los formularios necesarios en cantidad y especificaciones según requerimiento de Crédito y Cartera. 2. Conciliar con la Imprenta el consecutivo del pre impresos de cada Formulario. 3. Evaluar periódicamente el cumplimiento de este instructivo y determinar mejoras aplicables a los procedimientos.
Gerencia de Ventas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover y velar el cumplimiento de este instructivo entre los servidores a su cargo. 2. Gestionar la devolución de los documentos que han sido anexos en las solicitudes de los clientes. 3. Informar al Departamento de Crédito y Cartera sobre los incumplimientos del instructivo.



NORMAS GENERALES DE OPERACIÓN

BASE LEGAL

1. Reglamento de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa. Código de trabajo
2. Código de ética de Dulcinea S.A.
3. Políticas, y procedimientos vinculados a cobranza de Dulcinea S.A.

NORMAS GENERALES

- a) El presente instructivo es de aplicación obligatoria para todo el personal de Dulcinea del Ecuador S.A. a nivel nacional.
- b) Es obligación de los colaboradores de Dulcinea del Ecuador S.A. optimizar la utilización de cada Formulario en el caso específico y requerido para la operación.
- c) Es responsabilidad de la Dirección Administrativa gestionar el inventario de formularios y consecutivos según el Departamento de Crédito y Cartera lo requiera.
- d) Es responsabilidad del Departamento de Ventas el enviar los anexos y adjuntos que se soliciten en cada uno de los Formularios.
- e) Es compromiso de la persona que manipule el Formulario, ingresar los datos solicitados por el mismo con letra clara y legible.

Uso no autorizado y prohibiciones:

- Se prohíbe el uso de los formularios en actividades personales, sociales, o de cualquier otra índole, que no estén directamente relacionadas al desempeño de las funciones del colaborador.
- Se prohíbe la no devolución de documentos personales de clientes que fueron anexados a formularios cuyas solicitudes no fueron admitidas.

Sanciones

- El incumplimiento a las disposiciones de este Instructivo acarreará al servidor las sanciones que correspondan, según la gravedad de la falta, acorde a la ley y demás normas aplicables.



DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO

PROCESO DE CRÉDITO

FORMULARIO DE SOLICITUD VINCULACIÓN CLIENTE Y CRÉDITO

1. Fecha de la solicitud.- el día mes y año en la que se hace entrega del formulario.
2. Tipo de solicitud.- el cliente especifica si ésta es por motivo de creación, modificación en cuanto al giro del negocio, nombre del propietario; si es por ampliación del monto de crédito o si realizará sus compras al contado.
3. Información General.- en el caso de ser persona natural escribirá sus nombres y apellidos con el número de identificación; si es persona jurídica detallará la razón social, número de RUC.

En ambos casos es necesario que se describa lo siguiente:

- Tipo de cliente.- seleccione con una X si es persona natural o jurídica.
 - Dirección comercial.- dirección del establecimiento que posee – especificar ciudad.
 - Antigüedad del negocio.- el tiempo que mantiene el establecimiento.
 - Nombre del Representante Legal.- nombres y apellidos completos de la persona registrada como representante de la institución y el número de identificación del mismo.
 - Dirección envío mercadería.- especificar el lugar a dónde será enviada la mercadería solicitada, horario de atención, persona encargada de la recepción de la misma y persona encargada de la recepción de la factura – aceptación de obligación. Será necesario autorizar un suplente para los dos últimos ítems.
 - Bienes inmuebles y vehículos propios.- se detalla el patrimonio con el que se respalda el solicitante, la dirección del inmueble, ciudad, valor comercial, si tiene o no hipoteca; de igual manera la marca del vehículo, modelo, placa, valor comercial.
Dentro de éste bloque es necesario especificar si el local comercial es propiedad del solicitante o arrendado, de ser arrendado se especificará el monto mensual del mismo, nombre del arrendatario y sus teléfonos.
 - Otros bienes.- tales como acciones, derechos, inventarios.
4. Información Comercial.- se transcribe la información de las referencias que tenga el solicitante, tanto comerciales como bancarias.
 - Referencias Comerciales.- detalla en nombre de la empresa con quién mantenga un trato comercial, el cupo que le asigna de crédito y el tiempo que ha mantenido esa relación comercial.

INSTRUCTIVO PARA LA UTILIZACIÓN DE FORMULARIOS

GESTIÓN DE CRÉDITO y CARTERA



- Referencias Bancarias.- detalla la entidad bancaria con la cual ha solicitado un crédito, la sucursal en la que le otorgaron el mismo, ciudad, tipo de cuenta y número de cuenta.
- 5. Rubrica y sello del solicitante.- firma y número de identificación del Representante Legal de la institución.

PROCESO DE COBRANZA

RECIBO DE PAGO

El Recibo de Pago es el documento en el cual el vendedor registra el cobro realizado al cliente, así como adjunta documentos habilitantes para el mismo.

- Código del Vendedor: se registra el numero interno que tiene le vendedor dentro del sistema de información para ingresar cobros
- Fecha de cobro: detalla la fecha de cobro de la factura.
- Nombre del Vendedor: nombres completos del vendedor que realiza la transacción.
- Código del cliente: numero interno que el sistema de información otorga al cliente cuando es creado
- Nombre o razón social: nombres completos del cliente o razón social de la empresa a la que se realice el cobro.
- Ciudad: ciudad o zona a la que el vendedor realice su ruta.
- C.I o RUC No.: cedula de identidad o ruc de la persona o empresa por cobrar
- Numero de factura: numero de la factura que el cliente cancela
- Total pago: valor que el cliente cancela luego de que se ha restado retención y nota crédito pronto pago
- Nro. Comp. Ret. Fte.: numero de comprobante de retención en la fuente que el cliente realiza a Dulcinea del Ecuador S.A.
- Valor ret. Fte.: valor retenido por el cliente a la factura que está cancelando. La Ley de Régimen Tributario Interno indica que la retención deberá calcularse del valor antes de impuestos.

INSTRUCTIVO PARA LA UTILIZACIÓN DE FORMULARIOS**GESTIÓN DE CRÉDITO y CARTERA**

- N/C # aplicada: numero de nota crédito realizada al cliente por concepto de descuento pronto pago, descuento en compras o algún otro descuento que tenga a favor.
- Valor N/C aplicada: valor de la nota crédito que será descontada del pago.
- Valor N/C P.PAGO:
- Detalle forma de pago: se especifica como el cliente canceló la factura en efectivo, cheque al día, cheque post fechado, se indica los datos del deposito, el valor y la fecha en la que se consigno el mismo.
- Firma Vendedor: rubrica del vendedor
- Firma Cliente: rubrica del cliente

INSTRUCTIVO PARA LA UTILIZACIÓN DE FORMULARIOS

GESTIÓN DE CRÉDITO y CARTERA



ANEXOS

ANEXO 1

SOLICITUD VINCULACIÓN CLIENTE Y CRÉDITO

Solicitud Vinculación Cliente y Crédito

Fecha Solicitud		Agencia	Zona	Cupo solicitado	Código cliente	Creación	Contado
Día Mes Año						Modificación	Crédito

Información General

Nombre comercial		Razón Social		C.I. e R.U.C. No.	
Persona Natural	Tipo de Cliente:		Dirección Comercial		
Persona Jurídica					
Ciudad	Teléfono No.	Fax No.	Antigüedad del Negocio	Nombre Representante Legal	
C.I. No. Rep. Legal	Dirección envío de mercadería			Horario de recibo de la mercadería	
Empleados autorizados para comprometer a la compañía (cargos)	Para recibir facturas y mercaderías			Quien lo reemplaza	
	Para aceptación de obligación			Quien lo reemplaza	

Bienes Inmuebles Propios

Clase de Inmueble	Dirección del inmueble	Valor comercial	Ciudad	Hipoteca	SI NO
	Número de catastro		Valor de la hipoteca		
Clase de Inmueble	Dirección del inmueble	Valor comercial	Ciudad	Hipoteca	SI NO
	Número de catastro		Valor de la hipoteca		

Bienes Vehículos Propios

Marca	Modelo	Placa No.	Valor Comercial	Prendado	SI NO
Marca	Modelo	Placa No.	Valor Comercial	Prendado	SI NO

Otros bienes (Acciones, Derechos, inventarios, etc)

Local propio	Local arrendado	Valor arrendamiento	Nombre Arrendador	Teléfono No.
Puede seguro contra todo riesgo	SI NO	Compañía Aseguradora		

Información Comercial

Referencias Comerciales	Nombre Empresa	Cupo Asignado	Antigüedad	Nombre Empresa	Cupo Asignado	Antigüedad	Nombre Empresa	Cupo Asignado	Antigüedad
Referencias Bancarias	Entidad	Sucursal	Ciudad	Tipo de cuenta	Cuenta No.				

Yo, identificado con la cédula de ciudadanía No., de con domicilio en la ciudad de, expresa e irrevocablemente autorizo a Distribuidora Colombina del Ecuador S.A., para que se obtenga de cualquier fuente, y se reporte a cualquier Banco de datos las informaciones y referencias relativas a mi persona, mis nombres, apellidos y documentos de identificación a mi comportamiento y crédito comercial, hábitos de pago, manejo de mi(s) cuentas, corriente (s) Bancaria (s) y, en general, al cumplimiento de mis obligaciones pecuniarias.

FIRMA Y SELLO DEL SOLICITANTE
Firma y C.I. Representante Legal

Documentos que deben anexarse para el análisis del crédito

Personas Naturales 1.- Fotocopia de la cédula de identidad 2.- Fotocopias de facturas de otras empresas (mínimo 3 recientes) 3.- Copia del pago actualizado de la patente municipal 4.- Declaración de renta del último período fiscal 5.- Estados financieros (P&G) actualizados 6.- Copia del R.U.C. actualizado 7.- Certificado del registro de la Propiedad y matrículas de vehículos 8.- Certificados bancarios 9.- Informe de visitas del funcionario de Colombina	Personas Jurídicas 1.- Certificado de cumplimiento de obligaciones emitido por la Superintendencia de Compañías 2.- Estados financieros actualizados (Balances y P&G) 3.- Declaración de renta del último período fiscal 4.- Certificado de Registro de la Propiedad y matrículas de vehículos 5.- Referencias comerciales, mínimo 3 recientes 7.- Copia del R.U.C. 5.- Copia de escritura de constitución y reformas de estatutos 8.- Copia de la patente Municipal 10.- Informe de visitas del funcionario de Colombina
--	---

Documentos que deben anexarse para vinculación de clientes de contado

Cliente de Contado con Pago en Efectivo y Cheque 1.- Solicitud de vinculación de cliente y crédito 2.- Fotocopia de cédulas de Ciudadanía o R.U.C. 3.- Certificados bancarios 4.- Copia de pago actualizado de la patente municipal 6.- Informe de visitas del funcionario de Colombina

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- La investigación determinó que la gestión de cobranza es una herramienta que permite administrar el riesgo de la cartera, orientada a incrementar la rentabilidad, reduciendo costos, aumentando la productividad y por ende mejorando los servicios y la relación con los clientes.
- Durante esta investigación se ha comprobado una falta de aplicación de los principios de administración, específicamente en el departamento de crédito y cobranza, donde se evidenció que los procedimientos actuales no son lo suficientemente eficaces para la recuperación de cartera.
- Se determinó que la cartera de clientes constituye una parte importante de los activos totales de la empresa, de ahí que es trascendental su recuperación para la liquidez de la misma.
- La falta de comunicación interdepartamental entre ventas y cobranzas, dio paso a que se impulse a vender, desatendiendo la cobranza, provocando riesgo en la empresa.

- Factores como falta de comprobación en documentos de clientes, poco seguimiento a cartera vencida, poca conocimiento y aplicación de políticas y procedimientos de la empresa en temas de cartera, determinaron que exista riesgo de crédito y un alto índice en el promedio de cobros.
- Visitas a los clientes de forma semestral, llamadas telefónicas donde no se brinda toda la información, y poca comunicación con el departamento de ventas ha con llevado que el proceso de recuperación de cartera se demore y no tenga los resultados esperados.
- Se demuestra que la empresa objeto de estudio no posee un adecuado sistema de evaluación financiera, por los problemas existentes en los principales procesos de manejo de cartera demostrando una gran concentración existente de cuentas por cobrar en relación a los activos.
- El trabajo planteado no solo propone la creación de un modelo de gestión que permita controlar el riesgo de crédito en la empresa, sino además contribuir al mejoramiento de políticas y procedimientos para un eficiente manejo de cartera.

5.2 RECOMENDACIONES

- Asegurar datos de los clientes no solo con la empresa actual sino contar con otras opciones que respaldar el crédito otorgado o negarlo.

- Informar las políticas, normas y procesos del departamento no solo a los involucrados en el mismo, sino a toda la organización a fin de cumplir los objetivos organizacionales.
- Con el respaldo de altos mandos se puede mejorar y aplicar los procesos internos tratando de que éstos sean parte de su cultura organizacional.
- Definir roles y responsabilidades de acuerdo a cada perfil del cargo permitirá obtener mejores resultados en cuanto a cumplimiento de objetivos comunes de la organización.
- El manual de procesos para la gestión de crédito y cartera propone normas y lineamientos que estandaricen el proceso de crédito y recaudo además cuenta con un instructivo que permite un registro adecuado de todos los documentos con que cuenta el departamento de cartera, con el objeto de minimizar el riesgo de crédito.
- Es recomendable que la empresa acoja las políticas y procedimientos propuestos para procesos de cobranza, así como la aplicación de incentivos y capacitación al personal del departamento de cartera, con ello se brindara un servicio de calidad al cliente interno y externo de la organización.
- Se propone la creación del comité de crédito, que no solo regule los procesos de cartera, y conozca la situación con clientes, sino además tomen medidas preventivas y correctivas frente a posibles situaciones de riesgo.

BIBLIOGRAFÍA

1. AÑEZ, M. (2007). *Riesgo Crediticio*.
2. CAJIGAL, J. (2008). *Manual de Gestión de Cuentas por Corar*.
3. CONFITECA. [<http://confiteca.com>].
4. COVENIN-ISO 10013. (1995). *Lineamientos para la Elaboración de Manuales de la Calidad*.
5. DONNELLY, GIBSON & IVANCEVICH. (2007). *Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas*. México: McGraw Hill.
6. DUHALTK, Miguel. (1977). *Los manuales de procedimientos en las oficinas publicas*. Universidad de México. 2da edición.
7. ECUADOR IMPUESTOS. [<http://ecuadorimpuestos.com>].
8. ECUADOR. ADUANA. [<http://www.aduana.gov.ec>].
9. ECUADOR. CADBURY. [<http://www.cadbury.com.ec>].
10. ECUADOR. DIARIO EL UNIVERSO. [<http://archivo.eluniverso.com>].
11. ECUADOR. DIARIO HOY. [<http://www.hoy.com.ec>].
12. ECUADOR. LA UNIVERSAL. [<http://www.launiversal.com.ec/principal.html>].
13. ECUADOR. NESTLE. [<http://www.nestle.com.ec>].
14. ECUADOR. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS. [<http://www.superban.gov.ec>].
15. ETTINGER, R. P. y GOLIEB, D. (1971). *Crédito y Cobranzas*. México: Ed. Continental S.A.
16. EUGENE, F., BRIGHAM, H, JOEL, F. y otros. (2008). *Crédito y cobranza*.
17. FOGACOOOP. *Presentación riesgo crediticio*.
18. HOFER & SCHENDEL. (1985). *Planeación estratégica: Conceptos analíticos*. Colombia: Ed. Norma.
19. IBARRA. *El buen uso del dinero*. Noriega Editores.

20. LAWRENCE, J., GITMAN, L. y GITMAN, J. (2005). *Principios de administración Financiera*.
21. MERCHÁN, M. (2008). *Folleto Proceso de Crédito*.
22. RODRÍGUEZ, J. (1987). *Como utilizar y elaborar manuales administrativos, Manual de Políticas*. Thomson Learning.
23. RUEDA, M. *Exposición clase*. 10mo nivel. PUCE.
24. TAMAYO, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. México: Ed. Limusa. 4ta. edición.
25. [<http://columbus.uniandes.edu.co>].
26. [<http://dialnet.unirioja.es>].
27. [<http://fcaenlinea.unam.mx>].
28. [<http://otorgamientodelcredito.blogspot.com>].
29. [<http://www.aba.org.do>].
30. [<http://www.anahuac.mx>].
31. [<http://www.articulosinformativos.com.mx>].
32. [<http://www.asbaweb.org>].
33. [<http://www.biblioteca.uson.mx>].
34. [http://www.ciap.com.ve/nuevo_site/template.php].
35. [<http://www.cif.gov.pr/glosario.html>].
36. [<http://www.definicion.org>].
37. [<http://www.educaedu-chile.com>].
38. [<http://www.eumed.net>].
39. [<http://www.ipap.cl>].
40. [<http://www.lablaa.org>].
41. [<http://www.morningstar.es>].
42. [<http://www.portafolio.com>].
43. [<http://www.sas.com>].
44. [<http://www.sib.gob.gt>].

45. [<http://www.wikilearning.com>].
46. [<http://www.zonaeconomica>].

ANEXOS



DULCINEA DEL ECUADOR S.A.
 O DE PERDIDAS Y GANANCIAS AL 31 DICIEMBRE
 ANALISIS HORIZONTAL

Cuenta Contable	2008 Saldo Anual	2007 Saldo Anual	2006 Saldo Anual
4 INGRESOS	14.843.612,69	9.652.283,92	6.041.218,44
4,1 INGRESOS TRIBUTABLES	14.843.612,69	9.652.283,92	6.040.053,64
4.1.01 INGRESOS OPERACIONALES	14.829.614,79	9.649.999,21	6.038.686,97
4.1.01.01 VENTAS	15.199.396,65	9.874.107,20	6.214.440,54
4.1.01.01.01 VENTAS DE MERCADERIAS	15.199.396,65	9.874.107,20	6.214.440,54
4.1.01.02 DESCUENTOS EN VENTAS	-351.938,31	-211.531,44	-160.828,55
4.1.01.02.01 DESCUENTO EN VENTA DE MERCADERIA	-351.938,31	-211.531,44	-160.828,55
4.1.01.03 DEVOLUCION EN VENTAS	-17.843,55	-12.576,55	-14.925,02
4.1.01.03.01 DEVOLUCION EN VENTA DE MERCADERIA	-17.843,55	-12.576,55	-14.925,02
4.1.03 OTROS INGRESOS	13.997,90	2.284,71	1.366,67
4.1.03.01 OTROS INGRESOS	13.997,90	2.284,71	1.366,67
4.1.03.01.01 OTROS INGRESOS	13.997,90	2.284,71	1.366,67
4,2 INGRESOS NO TRIBUTABLES	0,00	0,00	1.164,80
4.2.01 INGRESOS NO TRIBUTABLES	0,00	0,00	1.164,80
5 COSTOS Y GASTOS	14.678.873,11	9.598.952,36	5.816.219,30
5,1 COSTOS	11.809.352,22	7.385.427,72	4.415.007,70
5.1.01 COSTO DE VENTAS	11.809.352,22	7.385.427,72	4.415.007,70
5.1.01.01 COSTO DE VENTAS	11.809.352,22	7.385.427,72	4.415.007,70
5,2 GASTOS DEDUCIBLES	2.836.837,51	2.175.760,31	1.388.854,16
5.2.01 GASTOS OPERACIONALES	2.836.837,51	2.175.760,31	1.388.854,16
5.2.01.01 GASTOS DE ADMINISTRACION	343.378,08	290.736,01	237.799,77
5.2.01.01.01 GASTOS DE PERSONAL DE ADMINISTRACION Y (78.005,30	64.200,14	52.814,73
5.2.01.01.02 HONORARIOS PROFESIONALES PERSONAS NAT	550	0,00	2179,87
5.2.01.01.03 HONORARIOS PROFESIONALES SOCIEDADES	92.239,58	69.215,00	53.730,00
5.2.01.01.04 AFILIACIONES Y SUSCRIPCIONES	4.706,05	2.877,28	8.764,81
5.2.01.01.05 IMPUESTOS, TASAS Y CONTRIBUCIONES	3.044,36	2.725,17	0,00
5.2.01.01.06 SEGUROS GENERALES	27.400,71	23.873,98	14.734,19
5.2.01.01.07 ARRIENDOS	15.672,60	14.187,75	12.079,20
5.2.01.01.08 COMUNICACIONES	36.403,69	35.682,42	24.626,77
5.2.01.01.09 SERVICIOS GENERALES	1.201,12	1.184,39	1.291,47
5.2.01.01.10 GASTOS LEGALES	11.157,31	6.339,27	3.393,71
5.2.01.01.11 MANTENIMIENTO	5.963,15	7.805,98	4.321,45
5.2.01.01.12 PAPELERIA, UTILES Y EQUIPOS DE OFICINA Y FO	9.277,00	13.018,67	18.652,50
5.2.01.01.13 UTILES DE ASEO Y EQUIPOS MENORES DE CAF	1233,53	562,46	677,6
5.2.01.01.14 DEPRECIACIONES	11.875,77	10.316,08	5.014,29
5.2.01.01.15 AMORTIZACIONES	1.918,08	16.950,34	20.570,58
5.2.01.01.16 PROVISIONES	13.710,49	0,00	0,00
5.2.01.01.17 OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS	2585,09	5961,65	253,57
5.2.01.01.19 GASTOS DE VIAJE NACIONALES (ADMINISTRATIV	5.680,32	9.527,46	11.825,63
5.2.01.01.20 GASTOS DE VIAJE AL EXTERIOR (ADMINISTRATIV	20.753,93	6.307,97	2.869,40
5.2.01.02 GASTOS DE VENTAS	572.232,72	487.502,79	317.681,69
5.2.01.02.01 GASTOS DE PERSONAL DE VENTAS Y OTROS	444.505,70	359.527,51	259.763,16
5.2.01.02.02 GASTOS DE VIAJE NACIONALES (VENTAS)	55.766,04	32.481,51	29.560,29
5.2.01.02.03 GASTOS DE VIAJE AL EXTERIOR (VENTAS)	206,30	744,00	775,65
5.2.01.02.04 GASTOS EN IMPORTACIONES	51.884,29	83.228,26	27.582,59
5.2.01.02.05 GASTOS DE VENTAS (GYE)	12.225,79	11.521,51	0,00
5.2.01.02.10 GASTOS DE INDUSTRIA Y COMERCIO	7.644,60	0,00	0,00
5.2.01.03 GASTOS DE LOGISTICA	845.662,19	545.593,55	358.667,56
5.2.01.03.01 GASTOS DE PERSONAL DE LOGISTICA Y OTROS	38.135,48	30.962,10	15.066,78
5.2.01.03.04 GASTOS FLETES Y BODEGAJE	807.264,00	514.353,83	343.600,78
5.2.01.03.05 GASTOS DE VIAJES NACIONALES (LOGISTICA)	262,71	277,62	0
5.2.01.04 GASTOS DE MERCADEO	862.124,48	694.982,83	422.833,56
5.2.01.04.01 GASTOS DE PERSONAL DE MERCADEO E IMPUL	304.277,72	217.065,47	139.360,38
5.2.01.04.02 PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	548.016,69	468.307,81	277.907,33
5.2.01.04.03 GASTOS DE VIAJE NACIONALES (MERCADEO)	8.319,13	8.794,81	3.889,73
5.2.01.04.04 GASTOS DE VIAJE EXTERIOR (MERCADEO)	1.510,94	814,74	1.676,12
5.2.01.05 GASTOS FINANCIEROS	213.440,04	156.945,13	51.871,58
5.2.01.05.01 INTERESES PRESTAMOS	102.585,00	94.578,13	4.050,00
5.2.01.05.03 GASTOS BANCARIOS	12.111,51	8.513,60	15.610,21
5.2.01.05.04 DESCUENTOS PRONTO PAGO	98.743,53	53.853,41	32.211,37
5,3 GASTOS NO OPERACIONALES	14,49	0	0
5.3.01 GASTOS NO OPERACIONALES	14,49	0	0
5,8 GASTOS NO DEDUCIBLES	32.668,89	37.764,33	12.357,44
5.8.01 GASTOS NO DEDUCIBLES	32.668,89	37.764,33	12.357,44
5.8.01.01 GASTOS NO DEDUCIBLES	32.668,89	37.764,33	12.357,44
5.8.01.01.01 GASTOS NO DEDUCIBLES	32.668,89	37.764,33	12.357,44
Utilidad del AÑO	164.739,58	53.331,56	224.999,14



EA DEL ECUADOR S.A.
GENERAL AL 31 DICIEMBRE

	2008	2007	2006
1 ACTIVO	3.770.269,25	3.557.467,85	2.354.430,77
1,1 ACTIVO CORRIENTE	3.733.040,05	3.513.339,71	2.324.132,97
1.1.01 DISPONIBLE	25.212,39	41.212,33	112.093,14
1.1.01.01 CAJA	500	500	1611,89
1.1.01.01.01 CAJA GENERAL Y CAJA CHICA	500	500	1611,89
1.1.01.02 BANCOS	24.712,39	40.712,33	110.481,25
1.1.01.02.01 BANCOS NACIONALES	24.712,39	40.712,33	110.481,25
1.1.02 EXIGIBLE	3.146.219,35	2.689.354,18	1.699.531,95
1.1.02.01 CUENTAS POR COBRAR	2.972.448,26	2.542.037,92	1.638.541,17
1.1.02.01.01 CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	2.986.158,75	2.542.037,92	1.638.541,17
1.1.02.01.02 PROVISION CUENTAS INCOBRABLES	-13.710,49	0,00	0,00
1.1.02.02 CUENTAS POR COBRAR EMPLEADOS	0,00	22.874,63	1.040,12
1.1.02.02.01 ANTICIPO EMPLEADOS	0,00	22.874,63	1.040,12
1.1.02.03 CUENTAS POR COBRAR AL FISCO	156.195,52	122.303,68	37.531,56
1.1.02.03.01 IMPUESTOS IVA	10.264,26	11.447,56	0,00
1.1.02.03.02 IMPUESTOS RETENCION EN LA FUENTE RENTA	145.931,26	110.856,12	37.531,56
1.1.02.04 ANTICIPO PROVEEDORES	17.575,57	2.137,95	22.419,10
1.1.02.04.01 ANTICIPO PROVEEDORES	17.575,57	2.137,95	22.419,10
1.1.03 REALIZABLE	561.608,31	782.773,20	512.507,88
1.1.03.01 INVENTARIOS	546.628,66	630.066,36	276.977,06
1.1.03.01.01 INVENTARIOS PRODUCTO TERMINADO	546.628,66	630.066,36	276.977,06
1.1.03.02 IMPORTACIONES EN TRANSITO	14.979,65	152.706,84	235.530,82
1.1.03.02.01 INVENTARIOS PRODUCTO TERMINADO EN TRANSITO	14.979,65	152.706,84	235.530,82
1.2 ACTIVO FUO	31.798,31	37.670,53	19.550,39
1.2.01 ACTIVO FUO TANGIBLE	31.798,31	37.670,53	19.550,39
1.2.01.01 ACTIVO FUO TANGIBLE DEPRECIABLE	31.798,31	37.670,53	19.550,39
1.2.01.01.01 COSTO	58.568,49	52.564,94	24.128,72
1.2.01.01.02 DEPRECIACIONES	-26.770,18	-14.894,41	-4.578,33
1.3 ACTIVO DIFERIDO	323,96	2242,02	8886,07
1.3.01 ACTIVO DIFERIDO	323,96	2242,02	8886,07
1.3.01.02 OTROS ACTIVOS DIFERIDOS	323,96	2.242,02	8.886,07
1.3.01.02.01 COSTO	234.462,64	146.733,07	73.983,35
1.3.01.02.02 AMORTIZACIONES	-234.138,68	-144.491,05	-65.097,28
1.4 OTROS ACTIVOS	5.106,93	4.215,59	1.861,34
1.4.02 GASTOS ANTICIPADOS	0,02	327,08	261,34
1.4.02.01 GASTOS ANTICIPADOS	0,02	327,08	261,34
1.4.02.01.01 GASTOS ANTICIPADOS	0,02	327,08	261,34
1.4.03 DEPOSITOS EN GARANTIA	5.106,91	3.888,51	1.600,00
1.4.03.01 DEPOSITOS EN GARANTIA	5.106,91	3.888,51	1.600,00
1.4.03.01.01 DEPOSITOS EN GARANTIA	5.106,91	3.888,51	1.600,00
2 PASIVO	3.491.592,72	3.375.645,60	2.204.512,09
2,1 PASIVO CORRIENTE	3.491.592,72	3.375.645,60	2.204.512,09
2.1.01 OBLIGACIONES CON PROVEEDORES	2.950.378,62	1.635.731,52	1.894.454,42
2.1.01.01 PROVEEDORES NACIONALES	86.109,80	72.783,59	58.179,65
2.1.01.01.01 PROVEEDORES NACIONALES	86.109,80	72.783,59	58.179,65
2.1.01.02 PROVEEDORES DEL EXTERIOR	2.864.268,82	1.562.947,93	1.836.274,77
2.1.01.02.01 PROVEEDORES DEL EXTERIOR	2.864.268,82	1.562.947,93	1.836.274,77
2.1.02 OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERA	401.231,87	1.665.979,19	25.000,00
2.1.02.01 OBLIGACIONES FINANCIERAS C/P	401.231,87	1.665.979,19	25.000,00
2.1.02.01.01 PRESTAMOS Y OBLIGACIONES BANCARIAS	401.231,87	1.665.979,19	25.000,00
2.1.03 OBLIGACIONES CON ACCIONISTAS Y EMPRESAS	0,00	0,00	130.621,89
2.1.03.01 OBLIGACIONES ACCIONISTAS Y EMPRESAS ELA	0,00	0,00	130.621,89
2.1.03.01.01 PRESTAMOS DE ACCIONISTAS	0,00	0,00	130.621,89
2.1.04 OBLIGACIONES CON EMPLEADOS	64.386,25	24.418,79	44.965,78
2.1.04.01 SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	64.386,25	24.418,79	44.965,78
2.1.04.01.01 SUELDOS Y SALARIOS	226,62	0	0
2.1.04.01.02 BENEFICIOS SOCIALES	64.159,63	24.418,79	44.965,78
2.1.05 OBLIGACIONES FISCALES Y LABORALES	71.970,89	46.320,81	60.677,02
2.1.05.01 OBLIGACIONES FISCALES	45.822,62	30.199,64	55.292,79
2.1.05.01.03 IMPUESTOS POR PAGAR	45.822,62	30.199,64	55.292,79
2.1.05.02 OBLIGACIONES CON EL IESS	26.148,27	16.121,17	5.384,23
2.1.05.02.01 IESS	26.148,27	16.121,17	5.384,23
2.1.06 OTRAS CUENTAS POR PAGAR	3.625,09	3.195,28	48.792,98
2.1.06.01 CUENTAS POR PAGAR TERCEROS	3.625,09	3.195,28	48.792,98
2.1.06.01.02 ANTICIPOS RECIBIDOS	0,00	3.195,28	48.792,98
2.1.06.01.03 OTRAS CUENTAS POR PAGAR	3.625,09	0,00	0,00
3 PATRIMONIO	278.676,53	181.822,25	149.918,68
3,1 CAPITAL SOCIAL	102.000,00	102.000,00	2.000,00
3.1.01 CAPITAL SUSCRITO PAGADO Y NO PAGADO	102.000,00	102.000,00	2.000,00
3.1.01.01 CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	102.000,00	102.000,00	2.000,00
3.1.01.01.01 CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	102.000,00	102.000,00	2.000,00
3,3 RESERVAS	27.039,26	17.353,83	15.146,79
3.3.01 RESERVA LEGAL	27.039,26	17.353,83	15.146,79
3.3.01.01 RESERVA LEGAL	27.039,26	17.353,83	15.146,79
3.3.01.01.01 RESERVA LEGAL	27.039,26	17.353,83	15.146,79
3,4 UTILIDADES ACUMULADAS	153.186,41	66.017,58	136.321,05
3.4.01 UTILIDADES ACUMULADAS	153.186,41	66.017,58	136.321,05
3.4.01.01 UTILIDADES ACUMULADAS	153.186,41	66.017,58	136.321,05
3.4.01.01.01 UTILIDADES ACUMULADAS	153.186,41	66.017,58	136.321,05
3,5 PERDIDAS ACUMULADAS	-3.549,14	-3.549,16	-3.549,16
3.5.01 PERDIDAS ACUMULADAS	-3.549,14	-3.549,16	-3.549,16
3.5.01.01 PERDIDAS ACUMULADAS	-3.549,14	-3.549,16	-3.549,16
3.5.01.01.01 PERDIDAS ACUMULADAS	-3.549,14	-3.549,16	-3.549,16