

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PROPUESTA DE POLÍTICAS FINANCIERAS DE CORTO PLAZO Y SU
CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA COSMOLLANTA
IMPORTADORA CIA. LTDA. EN LA CIUDAD DE QUITO.**

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

MANUEL ROGELIO MELÉNDREZ ARÉVALO

DIRECTOR: ING. MARIANO MERCHAN

QUITO, 2010

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Mariano Merchán

INFORMANTES:

Ing. Paulina Mancheno

Ing. Jaime Guada

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a las personas que han representado los ejes fundamentales en mi vida, tanto en mi formación emocional como profesional.

A mis padres, Manuel y Silvia, quienes han sido la inspiración de mi superación, por su sacrificio constante, por su comprensión y motivación para seguir adelante con mis objetivos planteados.

A mis hermanos: Ángela, Isabel y César; y a mi sobrino, Ricardito, con quienes hemos compartido grandes momentos, para que este trabajo sea un motivo de superación profesional.

A mi enamorada, Lizeth, por su apoyo permanente, por su amor y paciencia infinita.

Manuel

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, quien siempre guía mis pasos; a mis padres por su apoyo incondicional en toda mi carrera, a mis hermanos por su ayuda durante la elaboración de este trabajo, a mi director e informantes de tesis, quienes han estado paso a paso contestando mis preguntas y cuanto agradezco a Lizeth por su cariño, amor, apoyo y confianza, con los cuales he logrado uno de mis más grandes anhelos.

Manuel

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1. ASPECTOS GENERALES, 3

1.1. ENTORNO ECONÓMICO, 3

- 1.1.1. Análisis económico del país, 3
 - 1.1.1.1. Producto Interno Bruto (PIB), 3
 - 1.1.1.2. Inflación, 6
 - 1.1.1.3. Tipo de cambio, 9
- 1.1.2. Análisis del sector automotriz, 13
 - 1.1.2.1. Evolución del sector automotriz, 13

1.2. GENERALIDADES DE COSMOLLANTA IMPORTADORA CÍA. LTDA., 17

- 1.2.1. Reseña histórica, 17
- 1.2.2. Ubicación, 19
- 1.2.3. Clasificación de los productos comercializados, 19
 - 1.2.3.1. Clasificación, 20
 - 1.2.3.2. Codificación, 21
 - 1.2.3.3. Tipos de códigos, 22
- 1.2.4. Estructura organizacional, 22
 - 1.2.4.1. Naturaleza, 23
 - 1.2.4.2. Importancia, 23
 - 1.2.4.3. Organigrama, 24

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ESTRUCTURA FINANCIERA A CORTO PLAZO, 26

2.1. CUENTAS POR COBRAR, 26

- 2.1.1. ¿Qué son las cuentas por cobrar?, 26
 - 2.1.1.1. Desde el punto de vista contable, 26
 - 2.1.1.2. Desde el punto de vista financiero, 26
- 2.1.2. Clientes, 27
 - 2.1.2.1. Según su relación con la empresa, 28
 - 2.1.2.2. Según su canal de distribución, 29
 - 2.1.2.3. Según su ubicación, 30
- 2.1.3. Políticas de crédito y cobranzas actuales, 31
 - 2.1.3.1. Procedimientos de crédito actuales, 32
 - 2.1.3.2. Procedimientos de cobranzas actuales, 36

2.2. INVENTARIOS, 36

- 2.2.1. Sistemas de inventarios, 38
 - 2.2.1.1. Sistema de inventario de revisión continua, 38
 - 2.2.1.2. Sistema de inventarios de revisión periódica, 39
- 2.2.2. Valoración de inventarios, 40
 - 2.2.2.1. Sistema permanente de mercadería, 40

2.2.2.2.	Sistema periódico,	42
2.2.3.	Políticas de inventario,	43
2.3.	PASIVOS CORTO PLAZO,	44
2.3.1.	Fuentes de financiamiento,	44
2.3.1.1.	Cuentas por pagar o proveedores,	44
2.3.1.2.	Pasivos acumulados,	46
2.3.1.3.	Financiamiento negociado,	47
2.3.2.	Políticas de financiamiento,	47
2.4.	ANÁLISIS FINANCIERO,	48
2.4.1.	Estados Financieros de Cosmollanta Importadora Cía. Ltda.,	48
2.4.2.	Análisis de estructura porcentual o análisis vertical,	51
2.4.3.	Análisis de evolución o análisis horizontal,	52
2.4.4.	Índices financieros,	54
3.	CUENTAS POR COBRAR, POLÍTICAS PROPUESTAS Y CONTROL INTERNO,	59
3.1.	POLÍTICAS DE CRÉDITO,	59
3.1.1.	Estándar de crédito,	59
3.1.2.	Políticas de crédito,	60
3.1.2.1.	Políticas generales,	60
3.1.2.2.	Políticas específicas por tipo de cliente,	63
3.1.3.	Descuento por pronto pago,	66
3.2.	PROCEDIMIENTO DEL CRÉDITO,	68
3.2.1.	Fuentes de información,	68
3.2.1.1.	Descripción de la solicitud de crédito,	69
3.2.2.	Investigación y verificación de datos,	72
3.2.3.	Análisis de crédito,	77
3.2.3.1.	Las cinco C`s del crédito (perfil crediticio),	78
3.2.3.2.	Credit Scoring,	80
3.2.4.	Concesión del crédito,	87
3.2.4.1.	Personas Naturales,	87
3.2.4.2.	Personas Jurídicas,	88
3.3.	POLÍTICAS DE COBRANZAS,	90
3.3.1.	Perfil del ejecutivo de cobranzas,	91
3.3.2.	Áreas de control del cobrador,	93
3.3.3.	Procedimiento de Cobranzas,	94
3.3.3.1.	Etapas de recordatorio,	94
3.3.3.2.	Etapas de insistencia,	96
3.3.3.3.	Etapas drásticas,	97
3.3.4.	Formulación de políticas,	98
3.4.	CONTROL INTERNO DE CUENTAS POR COBRAR,	100
4.	POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS Y SU CONTROL INTERNO,	102
4.1.	MODELO ABC DE CONTROL DE INVENTARIOS,	102
4.1.1.	Clasificación ABC,	102
4.1.1.1.	Clasificación por costo unitario,	103

4.1.1.2.	Clasificación por consumo y valor,	105
4.2.	CANTIDAD ECONÓMICA DE PEDIDO,	108
4.2.1.	Parámetros y variables,	109
4.2.2.	Aplicación del método por línea de producto,	109
4.2.2.1.	Ejes y suspensiones,	110
4.2.2.2.	Aros,	115
4.3.	CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS,	121
5.	POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PASIVOS A CORTO PLAZO Y SU CONTROL INTERNO,	123
5.1.	POLÍTICAS DE FINANCIAMIENTO,	123
5.1.1.	Política agresiva,	123
5.1.2.	Política conservadora,	125
5.1.3.	Política de cobertura,	126
5.2.	FUENTES DE FINANCIAMIENTO,	127
5.2.1.	Financiamiento espontáneo,	128
5.2.1.1.	Crédito comercial,	128
5.2.1.2.	Pasivos acumulados,	129
5.2.2.	Financiamiento contratado o no espontáneo,	129
5.2.2.1.	Cartas de crédito,	130
5.2.2.2.	Aceptaciones bancarias,	131
5.3.	DESCUENTOS DE PRONTO PAGO EN LAS COMPRAS,	131
5.4.	CONTROL INTERNO DE CUENTAS POR PAGAR,	134
6.	EFFECTO EN LA LÍQUIDEZ DE LAS POLÍTICAS PROPUESTAS Y CONTROL INTERNO DEL EFECTIVO,	136
6.1.	CICLO DE EFECTIVO,	136
6.2.	IMPACTO EN LA LIQUIDEZ,	138
6.2.1.	De cuentas por cobrar,	139
6.2.2.	De inventarios,	142
6.2.3.	De cuentas por pagar,	144
6.3.	ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS,	146
6.4.	POLÍTICAS DE MANEJO DEL EFECTIVO,	148
6.4.1.	Razones para mantener el efectivo,	148
6.4.2.	Técnicas de administración del efectivo,	149
6.5.	CONTROL INTERNO DEL EFECTIVO,	151
7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES,	152
7.1.	CONCLUSIONES,	152
7.2.	RECOMENDACIONES,	155
	BIBLIOGRAFÍA,	158
	ANEXOS,	160

RESUMEN EJECUTIVO

La presente disertación elabora una propuesta de políticas financieras de corto plazo y normas de control interno para la empresa Cosmollanta Importadora Cía. Ltda., ubicada en la ciudad de Quito en base a sus necesidades.

La tesis está compuesta de siete capítulos, los mismos que cuentan con la base teórica, el estudio y el desarrollo práctico pertinente para llegar a determinar las políticas y normas adecuadas para la compañía.

En el **CAPÍTULO I, ASPECTOS GENERALES**, abarca el estudio del entorno económico del país con el análisis de tres indicadores macroeconómicos como el Producto interno Bruto (PIB), la inflación y el tipo de cambio dólar – yuan; y el estudio del sector automotriz. Además, las generalidades de la compañía desde sus inicios, su desarrollo hasta la fecha actual.

El **CAPÍTULO II, ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ESTRUCTURA FINANCIERA A CORTO PLAZO**, presenta la situación operativa y financiera actual de las cuentas por cobrar, inventarios y las cuentas por pagar a corto plazo. Se incluye un análisis estructural, un análisis de evolución y las razones financieras de los Estados Financieros de los años 2008 y 2009.

El CAPÍTULO III, CUENTAS POR COBRAR, POLÍTICAS PROPUESTAS Y CONTROL INTERNO, tienen como objetivo primordial definir lineamientos y políticas para la gestión del crédito y las cobranzas, conjuntamente con la estructuración del procedimiento para la concesión del crédito y la recuperación de las cuentas por cobrar. Además, se propone normas para el control interno de la partida cuentas por cobrar.

El CAPÍTULO IV, POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS Y SU CONTROL INTERNO, está enfocado en dos modelos de control y la estructuración de normas de control para el manejo de inventarios. El primero es el método ABC de inventarios y el segundo la cantidad económica de pedido con el objetivo de establecer directrices para realizar una orden de compra, la misma que disminuya al mínimo su costo total.

El CAPÍTULO V, POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PASIVOS A CORTO PLAZO Y SU CONTROL INTERNO, tiene como objetivo diferenciar las políticas de financiamiento existentes y determinar la más idónea para la compañía. Para llegar a cumplir con éste fin, se conceptualiza las diferentes fuentes de financiamiento de corto plazo. Adicionalmente, se menciona normas para el control de las cuentas por pagar corrientes.

El CAPÍTULO VI, EFECTO EN LA LÍQUIDEZ DE LAS POLÍTICAS PROPUESTAS Y CONTROL INTERNO DEL EFECTIVO, nos habla de la importancia de la liquidez en una compañía y el efecto que puede tener una eficiente gestión de las cuentas por cobrar, inventarios y sus cuentas por pagar de corto plazo. Una de las maneras de analizar la liquidez de la empresa es a través del ciclo de efectivo, y es por ello que este capítulo se

centra en demostrar la importancia de las políticas propuestas, ya que se ven reflejadas en los periodos del ciclo operativo y ciclo de efectivo. Culminando con la estructuración de normas de control para el activo más líquido, el efectivo.

Como CAPÍTULO FINAL, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, este capítulo menciona las consideraciones finales, resultantes del estudio de cada uno de los capítulos anteriores con el fin de sugerir soluciones y mejoras en la administración de las partidas de corto plazo.

Los propietarios y directivos de la empresa pueden implementar cada una de las políticas propuestas para mejorar su efectividad en los procesos e incrementar su rentabilidad con una eficaz y eficiente gestión de las cuentas mencionadas.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio está aplicado a la empresa Cosmollanta Importadora Cía. Ltda. y tiene como objetivo establecer políticas financieras a corto plazo conjuntamente con normas de control interno, basados en la teoría de la administración y auditoría financiera para proporcionar directrices claras y definidas con el fin de mejorar la efectividad de la gestión de las cuentas por cobrar, inventarios y sus cuentas por pagar de corto plazo.

Cosmollanta Importadora es una compañía comercial con 17 años en el mercado, dedicada a la importación y comercialización de productos del sector automotriz. La empresa inicia sus actividades con la importación de neumáticos para transporte pesado, consiguiendo la representación de la marca HANKOOK.

Con el transcurso de los años, Cosmollanta Importadora Cía. Ltda., fue creciendo e incursionando en el mercado comercial con nuevas líneas de productos, su capacidad de distribución se extendió a las diferentes provincias del país. Estos son los productos que comercializa y distribuye a nivel nacional:

- Llantas para transporte pesado y liviano en marcas nacionales e importadas
- Tubos y protectores para neumáticos en marca COSMO RADIAL
- Aros de acero para transporte pesado
- Aros de magnesio para transporte liviano
- Ejes y suspensiones para plataformas

La empresa desde que se constituyó se propuso contribuir con el desarrollo socioeconómico del país a través del crecimiento continuo y permanente de la compañía, es por ello que en la actualidad Cosmollanta es reconocida dentro del sector automotriz por sus diferentes líneas de productos. Es ahí, donde nace la necesidad de proponer directrices y lineamientos que le permitan a la compañía fortalecer su administración financiera para conseguir mejores resultados tanto en su rendimiento operativo como financiero, ya que la compañía a través de sus propietarios no se da cuenta de la necesidad de reestructurar ciertas actividades por medio de políticas renovadoras y vanguardistas por la exigencia de un mercado cada día más competitivo.

Las nuevas exigencias de los clientes obligan a las organizaciones a reestructurar sus políticas para satisfacer requerimientos que no solo están enfocados en los precios de los productos, sino que en la actualidad las exigencias están enfocadas desde un punto de la prestación del servicio, es decir los clientes esperan que se les conceda un crédito, que sus productos sean despachados en el menor tiempo posible y que el plazo que se les proporcione para saldar sus cuentas sea prolongado.

Finalmente, guiados por estas necesidades, el estudio propone políticas que ayuden al mejor desenvolvimiento del personal y contribuir con un crecimiento más sostenido, que se verá reflejado en sus resultados financieros.

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. ENTORNO ECONÓMICO

Para desarrollar un análisis del entorno económico, se debe tomar en cuenta algunos factores que inciden en el ambiente económico pero además, la evolución de la industria a la que pertenece la empresa a estudiar.

1.1.1. Análisis económico del país

Los efectos de la crisis económica que vivió los últimos meses nuestro país, son producto de la crisis financiera internacional y de las políticas económicas que tomo el actual gobierno del Presidente, Ec. Rafael Correa, que no se pudieron adaptar a las diferentes situaciones que presento la economía. Es por ello, que para medir el efecto de la última crisis que atravesó el Ecuador, es necesario observar el comportamiento de los principales indicadores macroeconómicos.

1.1.1.1. Producto Interno Bruto (PIB)

Uno de los indicadores más importantes reconocidos internacionalmente para medir el crecimiento económico es el PIB

(Producto Interno Bruto). Pero antes de realizar un análisis se va a definir a éste indicador, el PIB es el valor de los bienes y servicios producidos por los residentes de un país, ya sea por empresas nacionales o extranjeras en un periodo determinado de tiempo.

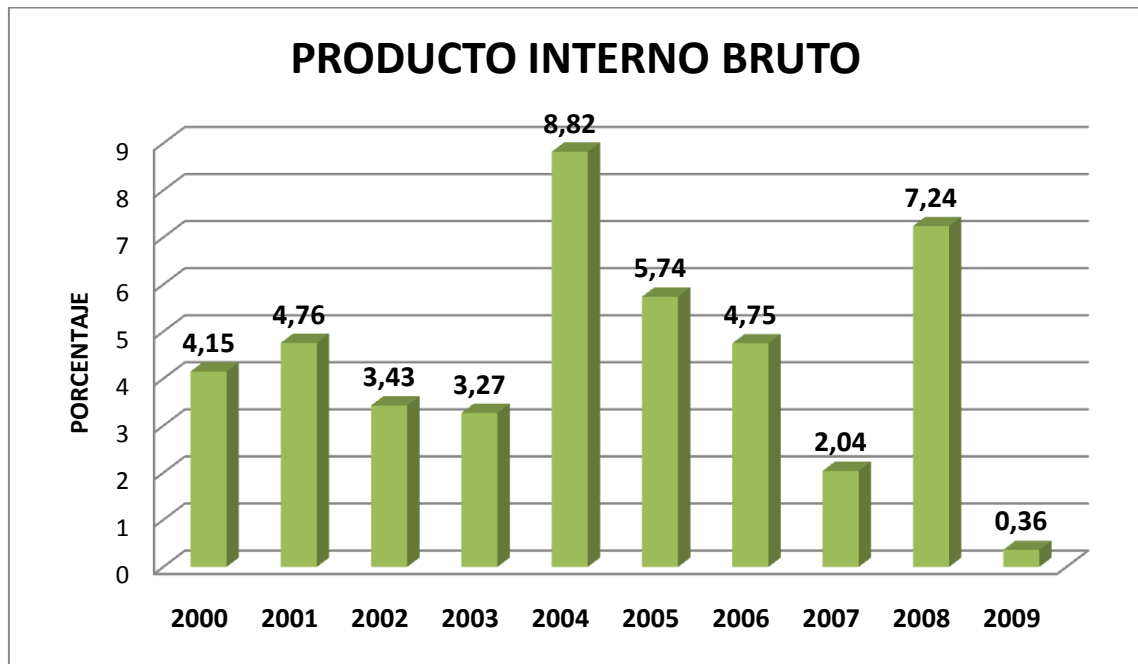
CUADRO N° 1
PRODUCTO INTERNO BRUTO

AÑOS	PIB Millones de dólares	PIB Variación %
2004	32.646	8,82%
2005	36.942	5,74%
2006	41.763	4,75%
2007	45.789	2,04%
2008	54.686	7,24%
2009	51.386	0,36%

FUENTE: Banco Central del Ecuador

ELABORADO POR: Manuel Meléndrez

GRAFICO N° 1



FUENTE: Banco Central del Ecuador
ELABORADO POR: Manuel Meléndrez

Conociendo el concepto, se procede a interpretar el gráfico en donde se demuestra que en los últimos años, el Ecuador ha venido teniendo un crecimiento económico irregular, por lo que las variaciones no siguen una misma tendencia y esta situación se explica por varias razones, entre ellas la inestabilidad política de los gobiernos de turno, las políticas económicas, factores climáticos adversos y factores externos como la crisis internacional.

En el año 2009, la variación del PIB terminó con 0,36%, uno de los crecimientos más bajos que se ha tenido en los últimos años. Durante el último trimestre de 2008 y el primer trimestre del año 2009, la economía sufrió el impacto de la recesión mundial; esto se

reflejó en la caída del precio del petróleo y en las remesas de los emigrantes; además, tanto las exportaciones como las importaciones decrecieron en 5,9% y 11,57% respectivamente.

Para el año 2010, se prevé un crecimiento del 2,50%, según el Fondo Monetario Internacional (FMI), este crecimiento está reflejado en la inversión pública, especialmente en el sector petrolero e infraestructura. Mientras que las proyecciones del Banco Central indican un crecimiento del PIB de 3,73%, superior a las proyecciones del FMI.

En definitiva, las expectativas de crecimiento son evidentes para el año 2010, esto ratifica la sostenida recuperación de la economía mundial y principalmente de la economía ecuatoriana, reflejada en nuevas oportunidades para el sector empresarial.

1.1.1.2. Inflación

La inflación es un fenómeno económico que afecta a la economía de un país, indicador que ayudará a interpretar la situación del mercado de bienes y servicios dentro de un periodo de tiempo determinado.

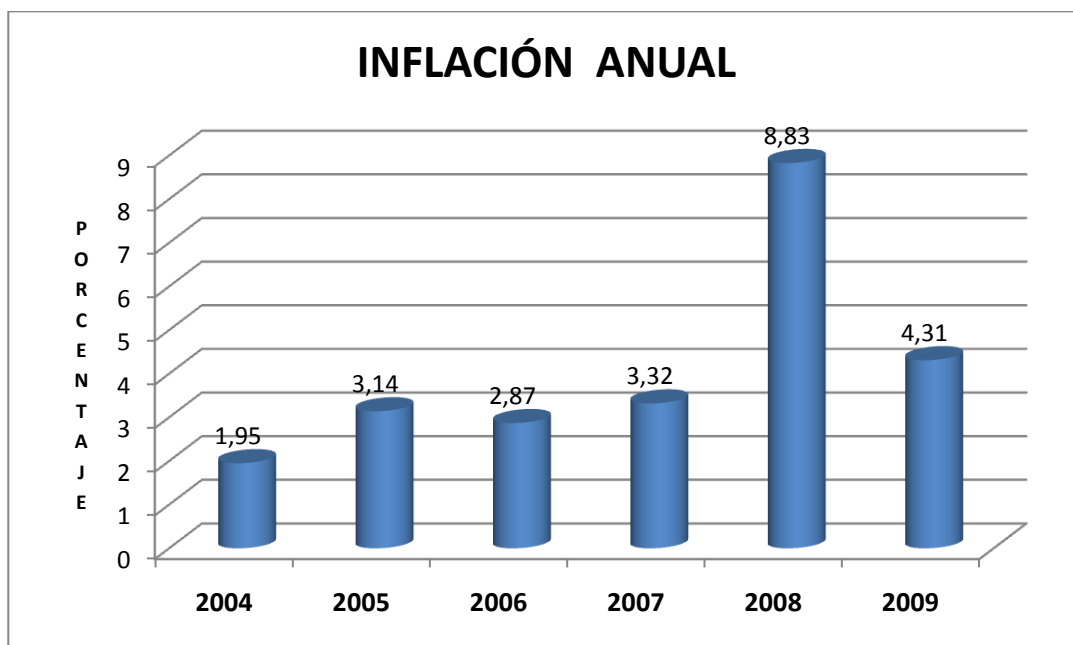
El siguiente cuadro y gráfico muestra las variaciones de la inflación anual en los últimos años:

CUADRO N° 2
INFLACIÓN ANUAL

AÑOS	% INFLACIÓN ANUAL
2004	1,95%
2005	3,14%
2006	2,87%
2007	3,32%
2008	8,83%
2009	4,31%

FUENTE: Instituto Nacional de Estadísticas y censos
ELABORADO POR: Manuel Meléndrez

GRAFICO N° 2



FUENTE: Instituto Nacional de Estadísticas y censos (INEC)
ELABORADO POR: Manuel Meléndrez

Una de las causas por las que se genera la inflación es por un fenómeno de mercado, en donde la oferta y la demanda son los factores determinantes. En el año 2008, Ecuador registró una inflación anual de 8,83%, la cifra más alta en los últimos seis años. Pero cuáles fueron los factores que predominaron para concluir con un porcentaje alto en el 2008, año en el cual llegó a un record el precio del barril de petróleo con un valor de 139,89 dólares el referencial del WTI, factor que determinó mayores ingresos para el Estado Ecuatoriano con la exportación de crudo; otro factor como las remesas, un rubro que represento 2.823 millones de dólares como ingreso de divisas para este año.

Situaciones exógenas que influyeron en la demanda y sus efectos son directamente en los precios de los bienes y servicio, provocando un incremento en ellos afectando a la inflación.

En el año 2009, Ecuador terminó con una inflación anual de 4,31%, mucho menor a la del 2008, esto se debió a una estabilización de los precios de las materias primas. Además, se observó una disminución de 11,6% con respecto al año 2008 en las remesas, que se explica por el impacto de la crisis financiera internacional en la actividad económica de Estados Unidos y España, principales países receptores de mano de obra ecuatoriana.

La inflación anual a agosto de 2010 es de 3,82%, cifra que ya supero a la proyección del Gobierno que espera una inflación promedio del 3,35 por ciento a finalizar el año 2010.

1.1.1.3. Tipo de cambio

Uno de los factores que ha sido considerado para un análisis macroeconómico es el tipo de cambio del dólar americano y el yuan renminbi. La razón por la cual ha sido tomada en cuenta para el análisis la relación entre las unidades monetarias que son el dólar americano, moneda oficial de la República del Ecuador establecida desde el año 2000 con el Yuan Chino es por lo que la empresa a estudiar mantiene relaciones comerciales específicamente importaciones de China.

Dentro de los antecedentes que tiene la divisa de este gigante asiático es que por cerca de quince años el cambio del yuan en relación con la moneda estadounidense había sido de 8,27 yuanes por cada dólar.

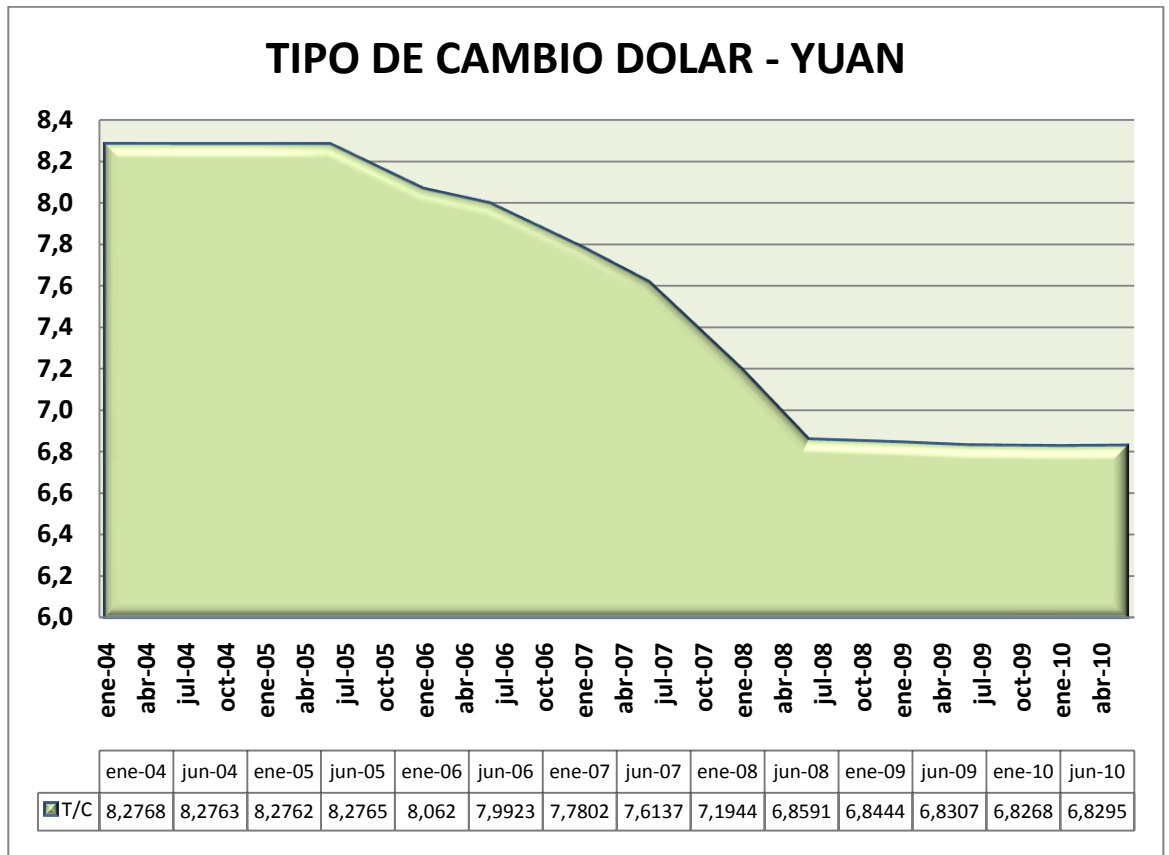
Para el 21 de julio de 2005, el Gobierno chino permitió una fluctuación de su divisa dentro de una franja de 0,3% con respecto a divisas no especificadas, que daba como resultado para ese entonces 8,11 yuanes por cada dólar americano. Este era el primer paso que tomaba el país asiático con respecto a su política

monetaria, la misma que antes que se ponga en práctica, China mantenía el valor del dólar con respecto a su moneda, situación que le permitía exportar sus productos a bajo precio gracias a esta política.

Este antecedente, logró llevar a China a tener un crecimiento económico a través de sus fuertes exportaciones a los diferentes países del mundo, este rubro le representa su mayor ingreso, ya que los precios de sus productos son muy bajos, resultado de un costo de producción bajo, situación que le ha permitido ganar el liderazgo en varios mercados del mundo a través de sus precios competitivos.

Como un punto importante para el panorama económico internacional, China revaluó el yuan en casi un 20% entre 2005 y 2008, y en la actualidad, junio del 2010, el valor de \$1 es 6,8295 yuanes. A continuación podemos observar la evolución del tipo de cambio de la moneda estadounidense con la divisa china.

GRAFICO N° 3



FUENTE: <http://www.mataf.net/es/chart/USD-CNY>

ELABORADO POR: Manuel Meléndrez


Es importante demostrar con un ejemplo el efecto que ha tenido el comportamiento de la moneda china.

Dólar = (\$) - USD)

Yuan = (¥ - CNY)

MONTO = ¥ 100.000 CNY

CUADRO N° 3
REVALORIZACIÓN DEL YUAN

ENERO - 2005	JUNIO - 2010
\$1 dólar = 8,2762 yuanes (¥ - CNY)	\$1 dólar = 6,8295 yuanes (¥ - CNY)
¥ 8,2762 \$ 1 ¥ 100.000 X	¥ 6,8295 \$ 1 ¥ 100.000 X
$X = \frac{100.000 \times 1}{8,2762}$	$X = \frac{100.000 \times 1}{6,8295}$
X = \$12.082,84 USD	X = \$14.642,36 USD
 REVALORIZACIÓN	

FUENTE: <http://www.mataf.net/es/chart/USD-CNY>

ELABORADO POR: Manuel Meléndrez

El ejemplo nos demuestra que existe una revaluación de la divisa china pasando de 8,2762 yuanes por cada dólar a 6,8295 yuanes por cada dólar, en la actualidad los ciudadanos chinos reciben más dólares por una cantidad de yuanes determinados.

Un aspecto a tomar en cuenta es que una revaluación del yuan sobre el dólar encarecerá los productos chinos y esto se traducirá a un incremento de los precios de los productos, en nuestro caso particular, tiene incidencia directa ya que la compañía importa su mercadería de China. Es decir, la revaluación del yuan se percibe como una amenaza por su efecto directo en la inflación global, ya

que el incremento en los precios de los productos es traspasado al consumidor, es decir a nuestros clientes.

1.1.2. Análisis del sector automotriz

Uno de los sectores de mayor importancia dentro del rol de la economía del país, sin lugar a duda, es el sector automotriz. El dinamismo que ha presentado este sector y que viene desarrollando está reflejado en un crecimiento sostenido, así lo indican los registros en los últimos años. Su desarrollo genera ingresos fiscales tanto en aranceles como en impuestos, crea plazas de trabajo en los procesos de producción y en actividades relacionadas al comercio y es el sector responsable de la transportación pública y privada de personas y bienes.

A este sector pertenece Cosmollanta y es por ello que es necesario realizar un análisis del mismo, mencionando que no solo se circunscribe a la venta de vehículos, sino que abarca diferentes actividades como: manufactura de automotores, remolques y semirremolques, comercialización de vehículos y autopartes, venta de llantas, mecánicas y talleres de servicio, financiamiento automotriz, producción de combustibles y lubricantes.

1.1.2.1. Evolución del sector automotriz

A partir que el Ecuador toma al dólar como moneda oficial, son varios los fenómenos económicos que se ponen en evidencia como

el incremento de las remesas y la disponibilidad de crédito dirigido a este sector, dos parámetros que crean la opción de adquirir un bien duradero como un vehículo, situación que se convierte en una alternativa ante la desconfianza del sector financiero.

Es importante destacar dos actividades que se desbordan del sector automotriz como la venta de vehículos y la producción y ensamblaje de automotores.

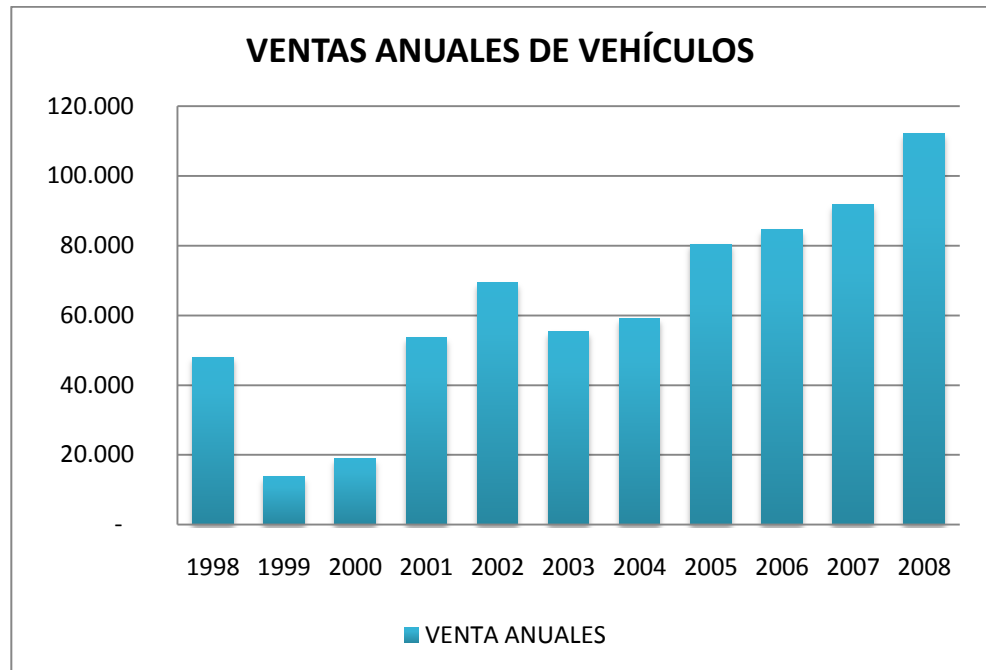
Para darnos cuenta el auge que ha presentado el sector automotor en el Ecuador, se presenta las unidades vendidas por año desde 1998, un año antes de que se produjera la dolarización.

CUADRO N° 4
VENTAS ANUALES DE VEHICULOS
(En unidades)

AÑO	VENTAS ANUALES
1998	47.985
1999	13.672
2000	18.983
2001	53.673
2002	69.372
2003	55.456
2004	59.151
2005	80.410
2006	84.505
2007	91.778
2008	112.000

FUENTE: http://www.aeade.net/images/stories/sector_en_cifras_2007.pdf
ELABORADO POR: Manuel Meléndrez

GRAFICO N° 4



FUENTE: http://www.aeade.net/images/stories/sector_en_cifras_2007.pdf

ELABORADO POR: Manuel Meléndrez

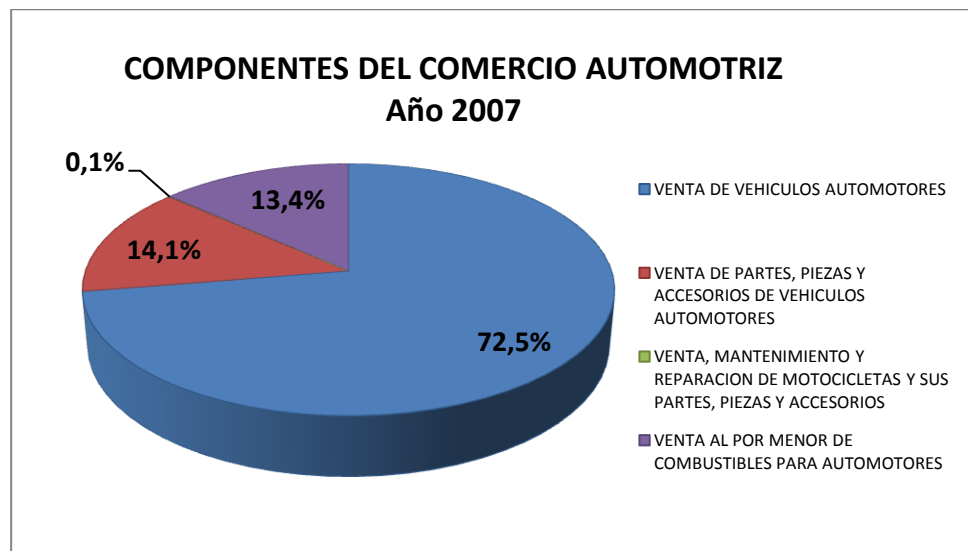
Sin lugar a duda, se muestra claramente el desarrollo que ha tenido este sector, tanto las actividades directas o indirectas a la comercialización de vehículos se ven inherentes al crecimiento en la venta de vehículos, ya que crea otros mercados como la compra-venta de partes de los automotores y demás servicios.

En el año 2008 se vendieron cerca de 112.000 vehículos, convirtiéndose en el año de mayor venta en la historia. Cabe mencionar que las cifras antes indicadas comprenden las ventas totales, las mismas que están compuestas de vehículos ensamblados en el Ecuador y unidades importadas.

Para tener una idea de la composición de las unidades vendidas, en el año 2007 el 64,5% correspondió a vehículos importados, mientras que solo el 35,5% a vehículos ensamblados dentro del país.

Dentro de las actividades relacionadas al comercio del sector automotriz, la venta de vehículos automotores es la de mayor aporte. A continuación se muestra las diferentes actividades que aportan a la producción total del sector dedicado al comercio automotor.

GRAFICO N° 5



FUENTE: INEC, Encuesta Anual de Comercio Interno 2007

ELABORADO POR: Manuel Meléndrez

El sector automotriz se ha convertido en un aporte vital para el desarrollo de la economía nacional, superando todas las

expectativas de mercado y presentando nuevas oportunidades tanto para los empresarios como para la fuerza laboral.

1.2. GENERALIDADES DE COSMOLLANTA IMPORTADORA CÍA. LTDA.

1.2.1. Reseña histórica

Cosmollanta fue fundada el 11 de mayo de 1993 en la ciudad de Quito. Los fundadores, César y Manuel Meléndrez Ruíz, dos hermanos que quedaron huérfanos a temprana edad, circunstancia que los dejó desprotegidos. Su situación económica les llevó a trabajar desde niños para conseguir su autosuperación y formarse como empresarios, donde en la actualidad cumplen cerca de 40 años en los negocios.

Antes de constituirse Cosmollanta, existían dos empresas precursoras, la primera IMEXCOR que se dedicaba a trámites aduaneros y representaciones; y la segunda, TRADIMPORT dedicada a la importación de motores usados del Japón.

Varios años de trabajo que permitieron formar un capital solvente para enfrentar nuevos retos y alcanzar metas propuestas por estos emprendedores con su actual empresa.

Con el pasar de los años, Cosmollanta se introdujo en el mercado nacional con diferentes líneas de productos que a continuación detallamos cronológicamente.

- 1993** Inicia sus actividades con la importación y distribución al por menor y mayor de neumáticos (llantas) para camiones, buses, volquetas y trailers en la marca HANKOOK.
- 1995** Incursionan en una nueva línea como es la importación de tubos y defensas (protectores) para neumáticos. Mercadería que se introduce con marca propia como es la COSMO en el mercado local y nacional.
- 1998** Se consigue la representación de una llanta americana, marca MASTERCRAFT para autos
- 2004** Una nueva línea que hasta la actualidad se sigue importando como son los aros de acero para camiones, para esta ocasión se importó del Brasil pero en la actualidad se los trae de la China.
- 2006** En este año se realiza la primera importación de aros de magnesio para automóviles, su distribución inicio a nivel local y en la actualidad se distribuye a nivel nacional.
- 2007** Año en el cual se introduce en el mercado con una nueva línea como son las partes para armar plataformas y remolques. Se importa ejes y suspensiones.

En la actualidad, Cosmollanta es una empresa que se ha consolidado en el mercado local y a nivel nacional, eso lo demuestra sus ventas a provincias del oriente, costa y sierra. Una empresa reconocida en la actividad de la importación y comercialización de su amplia línea de productos que antes han sido mencionados.

1.2.2. Ubicación

La empresa cuenta con dos locales en la ciudad de Quito, la principal ubicada en la Av. Mariscal Sucre S19-75 y Toacazo, donde funcionan sus oficinas principales y un local comercial que funciona como un tecnicentro para la venta de llantas, aros, tubos y protectores complementando con el servicio de enllantaje, balanceo y alineación; y una sucursal en la Av. Alonso de Angulo Oe2-537 y Lauro Guerrero, sus dos locales se encuentran al sur de la capital.

Además, cuenta con bodegas propias ubicadas al norte de la ciudad a la altura del actual aeropuerto Mariscal Sucre pero cabe mencionar que en la actualidad, los productos de la línea de ejes y suspensiones se encuentran en una almacenera por motivo de que ya no se cuenta con el espacio suficiente para almacenar, es por eso que se ha recurrido a arrendar un depósito almacenero.

1.2.3. Clasificación de los productos comercializados

Uno de los mayores problemas que existen en las organizaciones que manejan mercancías es definir un modelo de clasificación y codificación de la mercadería, es por ello que se ha procedido a reagrupar a toda la mercadería que maneja la empresa.

Se diferencia cada una de las líneas de productos que comercializa la empresa para tener una visión más amplia de todos los artículos.

1.2.3.1. Clasificación

“La clasificación es una técnica para la identificación y el reagrupamiento sistemático de las partidas similares que pueden diferenciarse después según su tipología fundamental”¹.

Para proceder a la clasificación de la mercadería, en primer lugar se debe estructurar un plan de clasificación, el mismo que abarque la homogeneidad de criterios, conocer los artículos a clasificar y las diferentes técnicas de clasificación.

Algo que se debe tomar en cuenta es que al momento de clasificar los artículos, cada elemento puede aparecer sólo en una única clase.

A continuación la clasificación por línea de producto con su respectiva descripción:

¹ BAILY, et al. (1979). *Aprovisionamiento, almacenaje y gestión de stocks*. España: Ediciones Deusto. p. 125.

CUADRO N° 3
LÍNEAS DE PRODUCTOS DE COSMOLLANTA

LÍNEA DE PRODUCTO	DESCRIPCIÓN
NEUMÁTICOS	Conocidos también como <i>llantas</i> , las cuales son altamente importantes en un automóvil, ya que es la parte que se pone en contacto con la carretera. La empresa comercializa llantas para vehículos livianos y pesados.
TUBOS Y PROTECTORES	Los TUBOS son cámaras de caucho que se usa en el interior del neumático, tiene la forma de una boya. Los PROTECTORES se conocen como <i>defensas</i> , como su palabra lo dice es un protector del tubo para que no tenga contacto el tubo con el aro. Se usa en vehículos pesados.
AROS	Es una de las partes del vehículo que tiene la forma de una circunferencia que va conjuntamente con los neumáticos. Aros para vehículos livianos (magnesio) y pesados (acero).
EJES Y SUSPENSIONES	Son las partes donde se asienta una plataforma, las mismas que hacen más suave y elástico el apoyo de un remolque, que transportará cualquier mercadería o vehículos.

ELABORADO POR: Manuel Meléndrez

1.2.3.2. Codificación

“La codificación se entiende la definición de las operaciones a realizar para asignar símbolos y códigos y el sistema mismo de

símbolos empleados de acuerdo con un plan sistemático con el fin de distinguir la categoría a la que pertenece cada artículo”².

1.2.3.3. Tipos de códigos

Alfabéticos.- Se utiliza únicamente las letras del abecedario, un tipo de código difícil de ordenar por su escasa sistematización.

Numéricos.- Utiliza la serie numérica, es decir, del 0 al 9. La ventaja de implementar este tipo de codificación es una fácil sistematización y una ágil comprensión.

Alfanuméricos.- Comprende una codificación mixta, es decir, letras y números. Son mayores las ventajas que da la implementación de este tipo de codificación y una de ellas es la elasticidad del código y una mayor expresividad.

Se propone una clasificación de acuerdo a las necesidades de las personas que manejan los artículos. Ver **ANEXO N° 1**.

1.2.4. Estructura organizacional

En la actualidad, las organizaciones se enfrentan a varias exigencias por los cambios globales que presentan los mercados, el resultado de estos cambios

² *Ibíd.*

es una competencia cada vez más feroz, ya que la globalización ha llevado a tener mercados más abiertos en casi todos los sectores.

Por tanto, la necesidad de contar con una organización bien estructurada para conseguir más eficiencia en cada una de las actividades y tareas de la empresa, las mismas que tengan como resultado final mayor productividad.

1.2.4.1. Naturaleza

“La división del trabajo y su posterior coordinación implican tanto la estructura como el diseño de la organización”³. Pues es ahí, donde nace la estructura organizacional con la división de la mano de obra lo que implica que al pasar el tiempo se proporcione más responsabilidades a los empleados dentro de sus áreas de trabajo, llamándolo de otra manera, el empoderamiento.

1.2.4.2. Importancia

La estructura permite diferenciar las tareas que cumplen cada uno de los departamentos de la institución, organización o empresa, con el objetivo de poder delegar funciones a los mandos medios y bajos, descentralizando actividades muchas de las veces innecesarias e improductivas, ganando flexibilidad en la toma de

³ ANTHONY, Willian y HODGE, Benjamin, (2003). *Teoría de la organización un enfoque estratégico*. Prentice Hall. Sexta edición. p. 33.

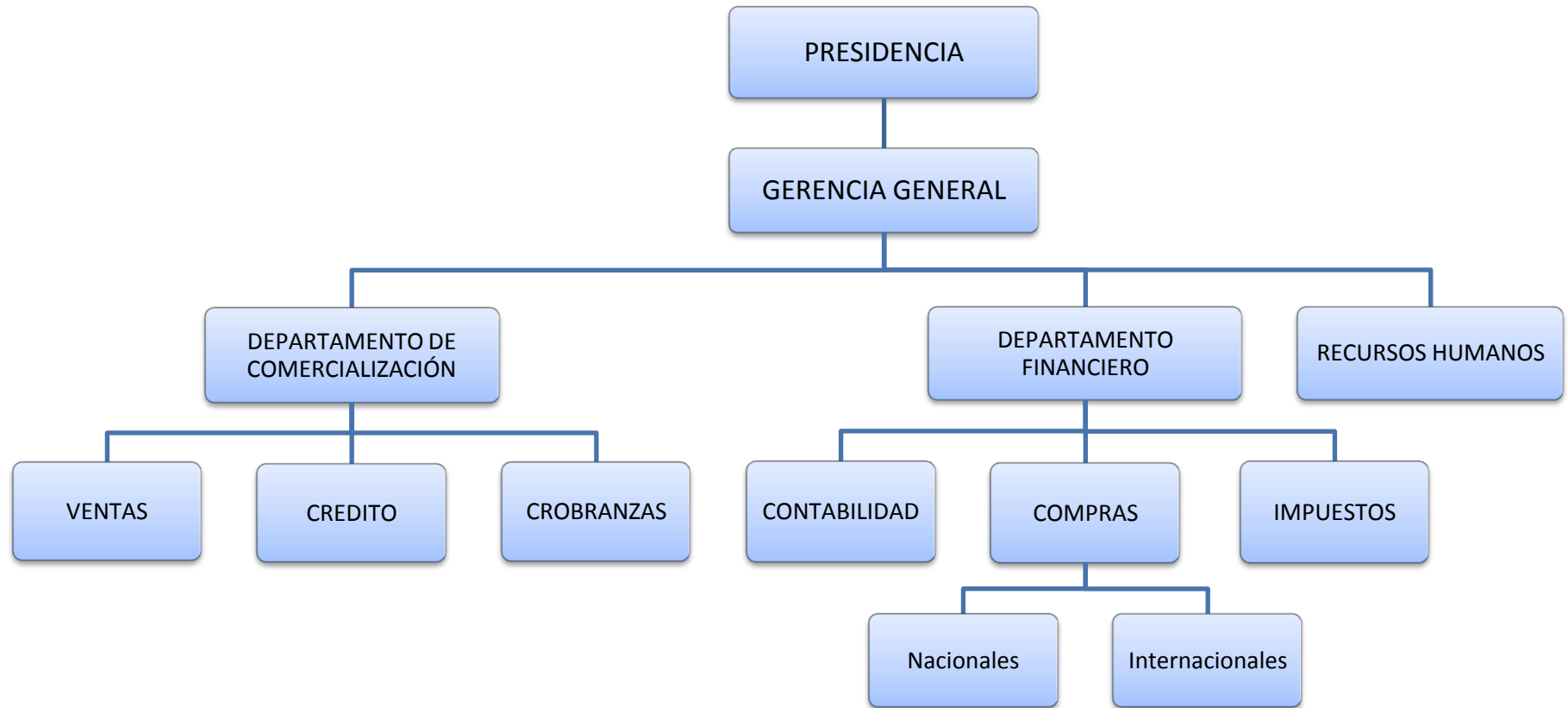
decisiones. Es por ello que la estructura está representada en un organigrama.

1.2.4.3. Organigrama

Definición.- “El organigrama es, esencialmente, una representación gráfica de la estructura de una empresa, con sus servicios, órganos y puestos de trabajo y de sus distintas relaciones de autoridad y responsabilidad”⁴.

La empresa no cuenta con un organigrama estructurado, las actividades se han venido desarrollando de una manera informal por lo tanto, el organigrama que vamos a ver a continuación está estructurado de acuerdo a las actividades y tareas que desarrollan los empleados en la actualidad, con el objetivo de observar el esquema administrativo de la empresa.

⁴ VASQUEZ, Víctor, *Organización aplicada*. Quito. p. 122.



2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ESTRUCTURA FINANCIERA A CORTO PLAZO

2.1. CUENTAS POR COBRAR

El estudio de las cuentas comerciales que maneja la compañía se basará en su operatividad y resultados financieros que reporta su gestión en la actualidad.

2.1.1. ¿Qué son las cuentas por cobrar?

2.1.1.1. Desde el punto de vista contable

Las cuentas por cobrar es una cuenta del activo corriente del Balance General, que representa el total del crédito extendido por una compañía a sus clientes, en otras palabras, originadas por operaciones comerciales.

2.1.1.2. Desde el punto de vista financiero

Las cuentas por cobrar, representan un instrumento fundamental en la administración financiera de una compañía, ya que las políticas

de crédito y cobranzas influyen directamente en el flujo de caja de un ente contable.

El buen análisis para el otorgamiento del crédito y el cobro a tiempo de las cuentas pendientes permitirán una maximización de las utilidades de la empresa.

2.1.2. Clientes

Cosmollanta cuenta con una alta variedad de clientes tanto locales como en las diferentes provincias del país, por ejemplo: clientes de compra frecuente, de compra ocasional, de alto volumen de compra y de un volumen promedio de compra, dentro de los cuales se encuentra consumidores finales e intermediarios.

Los clientes demandan cada día mejores servicios y artículos de calidad a precios convenientes y competitivos, pero además de esto la empresa debe dar un valor agregado, no necesariamente a su producto sino, por medio de un servicio *post-venta*. Este factor puede significar mucho para ciertos clientes como los que se encuentran ubicados en las diferentes provincias del país.

Mantener satisfecho a los clientes, provocará una fidelidad en ellos para con nuestra compañía al momento de realizar una compra. Es ahí, donde nace la importancia de los clientes para una empresa, ya que son los consumidores

de los productos que elaboran y comercializan; y a ellos se debe el prestigio que llegue a tener una empresa.

Conociendo la importancia que representa los clientes para una empresa, es fundamental diferenciar los tipos de clientes con los que cuenta una organización.

El objetivo de realizar una segmentación adecuada es lograr una clasificación acorde a las necesidades de nuestros clientes para conseguir una atención personalizada y llegar a satisfacer sus necesidades.

Para ello, se diferencia los tipos de clientes:

2.1.2.1. Según su relación con la empresa

2.1.2.1.1. Clientes actuales

Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que le hacen compras a la empresa de forma periódica o que lo hicieron en una fecha reciente. Este tipo de clientes es el que genera el volumen de ventas actual, por tanto, es la fuente de los ingresos que percibe la empresa en la actualidad y es la que le permite tener una determinada participación en el mercado.

2.1.2.1.2. Clientes potenciales

Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que no le realizan compras a la empresa en la actualidad pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la capacidad de compra y la disposición necesaria. Este tipo de clientes es el que podría dar lugar a un determinado volumen de ventas en el futuro y por tanto, se los puede considerar como la fuente de ingresos futuros.

2.1.2.2. Según su canal de distribución

2.1.2.2.1. Consumidor final

Es la persona que ocupa el último lugar en una cadena de distribución, es el que realiza la compra para su consumo o utilización de los artículos.

2.1.2.2.2. Intermediarios

Es la persona u organización que compra al por mayor con el fin de poner los artículos a disposición del consumidor final en la cantidad requerida y en el lugar donde desee adquirirlo.

2.1.2.3. Según su ubicación

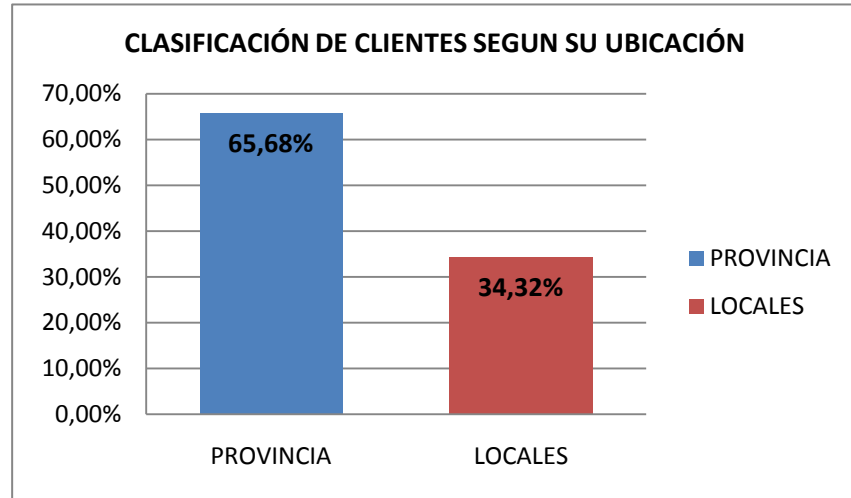
2.1.2.3.1. Clientes locales

Son las personas naturales o jurídicas, tanto distribuidores como consumidores finales, que se encuentran ubicadas en la ciudad de Quito y en sus alrededores.

2.1.2.3.2. Clientes de provincia

Son las personas naturales o jurídicas que tienen la calificación de intermediarios o distribuidores ubicados en las diferentes provincias del Ecuador.

GRAFICO N° 6



FUENTE: Datos de Cosmollanta Cía. Ltda.

ELABORADO: Manuel Meléndrez

2.1.3. Políticas de crédito y cobranzas actuales

Primeramente, la empresa no cuenta con un manual de procedimientos y mucho menos con políticas bien establecidas concernientes al crédito y cobranzas, es por ello que en muchas de las veces, clientes que ya han realizado compras a crédito y que por ende ya tienen abierta una cuenta en la empresa tienen que esperar días para que sean despachados sus pedidos a causa del retraso en la autorización de la venta a crédito.

Por lo tanto, es importante establecer políticas en las diferentes funciones de una organización y mucho más en lo relacionado al crédito y cobranzas para evitar posibles problemas y que se repita la misma función de analizar cada vez que se solicite mercadería a crédito.

Luego de conocer todos estos antecedentes, es necesario definir una política de crédito y cobranzas.

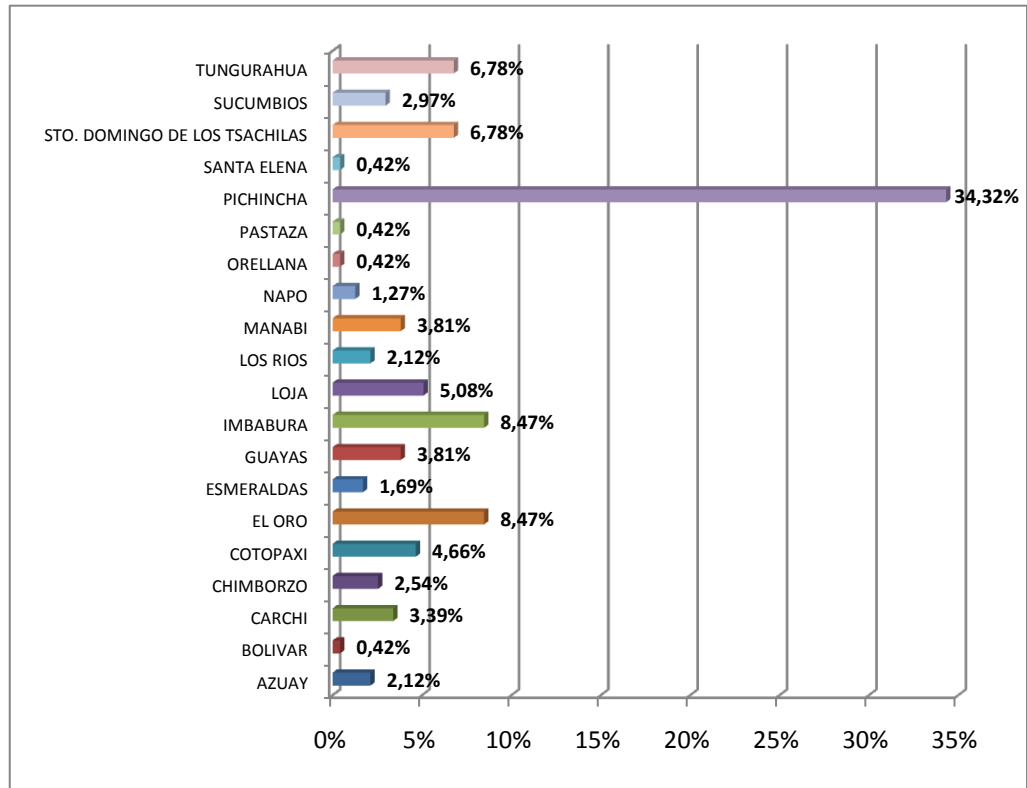
Las políticas de crédito y cobranzas son directrices que orientan a tomar decisiones en la concesión de las ventas a crédito, en la administración de la cartera vigente y en la recaudación de las cuentas por cobrar de una organización.

2.1.3.1. Procedimientos de crédito actuales

La empresa no cuenta con un departamento de crédito y cobranzas estructurado para el manejo de las cuentas por cobrar, pero a pesar de ello, cuenta con una cartera de clientes amplia tanto de clientes locales como a nivel de provincias, para tener una idea de la ubicación de los clientes se presenta el siguiente gráfico:

GRAFICO N° 7

CLASIFICACIÓN DE CLIENTES POR PROVINCIAS



FUENTE: Datos de Cosmollanta Cía. Ltda.

ELABORADO POR: Manuel Meléndrez

Para fines de este estudio, se redacta los procedimientos que se siguen cuando un cliente solicita crédito por la compra de mercadería.

Como primer paso, la compañía requiere que sus clientes llenen una solicitud de crédito adjuntándola con algunos requisitos como la copia de la cédula de identidad o RUC, en caso de ser sociedad copia de la cédula y nombramiento del representante legal.

Cabe mencionar que en la solicitud de crédito se pide referencias bancarias y comerciales.

Segundo paso, corresponde a la verificación de las referencias tanto comerciales como bancarias. Dentro de este paso, al momento de la verificación de las referencias comerciales se toma en cuenta el tipo de empresa que es citada y el prestigio que tiene la misma y su posicionamiento en el mercado. Además, los años que lleva de relaciones comerciales con dicha compañía.

Lo que corresponde a la verificación de referencias bancarias, la compañía cuenta con un servicio que es proporcionado por el Banco Pichincha que consiste en tener acceso al saldo promedio que maneja el solicitante de crédito siempre y cuando el solicitante cuente con una cuenta en este Banco.

Tercer paso, determinar el valor del crédito, actividad que está dentro de las labores más complejas que existe dentro de este proceso al momento de la concesión del crédito a una persona o sociedad.

La compañía determina el valor del crédito para el solicitante basándose en las referencias comerciales y bancarias. Es importante mencionar que la empresa no establece un límite de crédito para la cuenta de los clientes.

En este paso se da la aprobación o negación de la solicitud de crédito.

Cuarto paso, corresponde a la facturación de la mercadería requerida por el cliente. Este proceso es vital para las ventas y las cobranzas, lo cual requiere una atención especial en lo que concierne al llenado del comprobante de venta.

Es necesario mencionar que en este proceso se ha presentado varias dificultades como el retraso de la facturación de pedidos de clientes que ya tienen una cuenta con la compañía por la única razón de que la persona encargada del crédito y cobranzas tiene que realizar una nueva verificación de datos y revisar su cuenta para determinar que no hay problema con el cliente ocasionando en mucho de los casos varios días de retraso en los despachos de mercadería.

Por último, en los últimos meses se ha implementado un instrumento de garantía que es la firma de una letra de cambio por parte de los clientes que estén solicitando una compra a crédito de un monto riesgoso de cobrar.

2.1.3.2. Procedimientos de cobranzas actuales

La compañía realiza la recaudación de sus cuentas a través de sus vendedores en el caso de los clientes de provincias, ya que ellos cuentan con un cronograma de rutas. Para las cobranzas locales, varias son las personas que se convierten en cobradores, como la persona que realiza las entregas de mercadería, el mensajero y un funcionario de la empresa, que en este caso viene a ser hijo de uno de los dueños de la compañía. Como se puede observar, son varias las personas que toman estos papeles dependiendo la disponibilidad de tiempo que tengan cada uno de ellos para realizar esta actividad.

Realmente no se cuenta con políticas estrictas para esta actividad y mucho menos con un cronograma de cobranzas y se demanda de una persona específica que realice el seguimiento a las cuentas por cobrar y disminuir los días de retraso que pueda existir en la cancelación de una cuenta.

2.2. INVENTARIOS

Uno de los objetivos de esta investigación es identificar los diferentes sistemas de inventarios tanto de valoración como de control de existencias. En la actualidad la empresa no cuenta con ninguno de estos sistemas por lo que es necesario estudiarlos para establecer e implementar los sistemas más acordes para la compañía.

Los beneficios de llevar tanto un sistema de valoración como de control de existencias son inmensos. Como ya es de conocimiento la compañía es una empresa dedicada a la comercialización e importación de artículos, por lo cual, empresas de este tipo son las que tienen mayor inversión concentrada en sus inventarios. En la mayoría de las empresas comerciales y COSMOLLANTA no es la excepción, sus inventarios constituyen el rubro más alto dentro de los activos, en este caso el 56% representa los inventarios sobre los activos totales de la compañía en el año 2009.

Además, de todo lo expuesto cabe mencionar, para que los Estados Financieros (Balance General y Estado de Resultados) tengan una perfecta validez depende mucho de la exactitud en la valuación de los inventarios.

A continuación se define los inventarios para comprender el análisis propuesto.

Inventarios.- Relación clara, ordenada y valorada de los bienes corpóreos comprendidos en el activo circulante de una empresa y destinados a la venta, ya sea en su forma original o después de haber sido elaborados o transformados parcial o totalmente.⁵

⁵ PERDOMO, Abraham, (2002). *Administración Financiera de Inventarios tradicional y justo a tiempo*. México: Thomson Editores. p. 51.

2.2.1. Sistemas de inventarios

Un sistema de inventarios es una estructura que sirve para controlar el nivel de existencia y para determinar cuánto hay que pedir de cada elemento y cuándo hay que hacerlo. Hay dos tipos básicos de sistemas de inventario: *el sistema de inventario continuo*, o cantidad fija de pedido (se pide siempre la misma cantidad cuando las existencias alcanzan un cierto nivel), y *el sistema de inventario periódica*, o de período constante entre pedidos, en el que cada cierto tiempo constante se pide una cantidad variable de material o producto.⁶

2.2.1.1. Sistema de inventario de revisión continua

En este sistema se mantiene un registro de las existencias disponibles para cada artículo. Cuando las existencias descienden hasta el denominado *punto de pedido o punto de reorden*, se coloca una orden para reponer el inventario. Esta orden consiste en una cantidad fija de material que minimiza los costos totales de inventario (cantidad económica de pedido).⁷

VENTAJA: Con este sistema se conoce la situación del inventario.

⁶ GUERRERO, Humberto, (2009). *Inventarios, manejo y control*, Colombia: Ecoe Ediciones. p. 100.

⁷ *Ibíd.*

DESVENTAJA: El sistema genera un costo por la revisión constante del inventario.

2.2.1.2. Sistema de inventarios de revisión periódica

Para este sistema, el nivel o cantidad a pedir se cuantifica periódicamente (no hay una cantidad fija de pedido), es decir que se realiza por ejemplo cada semana, al final del mes, cada tres semanas. A este tiempo que se estipula dependiendo de la información específica se le llama intervalo entre pedidos y en este sistema es lo que permanece fijo. Una vez hecha la revisión correspondiente, se hace un pedido por la cantidad de material necesaria para hacer que el inventario vuelva a su nivel deseado.⁸

VENTAJA: Se cuenta con un periodo fijo para la revisión de las existencias, por ende el costo de revisión es reducido.

DESVENTAJA: Incrementa en costo de mantenimiento de la mercadería, ya éste sistema conduce a que se alcancen niveles de inventario más elevados.

⁸ *Ibíd.*

2.2.2. Valoración de inventarios

La compañía no tiene establecido un sistema de valoración de inventarios a pesar de contar con una variedad de artículos en las diferentes líneas de productos y es aquí donde se presenta uno de los mayores inconvenientes, ya que a las personas encargadas de elaborar los Balances desconocen por completo los diferentes sistemas de valoración y las ventajas que trae consigo la utilización de uno de ellos.

El propósito está en conceptualizar y analizar cada uno de ellos para llegar a la conclusión y tomar la decisión de elegir el sistema más conveniente para este tipo de empresa. Es por ello que vamos a identificar los dos sistemas contables por los que puede hacer uso una empresa comercial.

Contablemente existen dos sistemas de registro para la cuenta Mercaderías, cada uno utiliza sus métodos y procedimientos obteniendo diferentes resultados.

2.2.2.1. Sistema permanente de mercaderías

Como su nombre lo dice mantiene permanentemente actualizada la información de su inventario y su característica fundamental es la utilización de la tarjeta Kardex para el control independiente de cada artículo.

Para este sistema se requiere la contabilización de tres cuentas principales que son: Inventario de Mercaderías, Costo de Ventas y Ventas con sus cuentas auxiliares Descuento en Ventas y Devolución en Ventas.

Con la utilización de la tarjeta Kardex podemos valorar el costo de las mercaderías a través de los siguientes métodos de valuación:

Método PEPS.- Conocida también por sus siglas en inglés FIFO, que significa First in, first out y en español primeros en entrar primeros en salir.

Este método debe ser usado por empresas que comercialicen productos que expiran o caducan como alimentos o medicamentos, contablemente este método nos reflejara que el costo de nuestro inventario final estará a los últimos precios de compra dando como resultado un valor mayor de los inventarios reflejados en el Balance General, por otro lado en el Estado de Resultados obtendremos un Costo de Ventas fijado con los primeros precios de compra los cuales son los más bajos, esto nos da como resultado un Costo de Ventas bajo y las utilidades serán mayores con este método.

Método UEPS.- Conocida también por sus siglas en inglés LIFO, que significa Last in, first out y en español últimos en entrar primeros en salir.

Es un método que le conviene a las empresas que venden productos de moda o avances tecnológicos, esto nos da como resultado que la mercadería que encontramos en bodega esté valorada a bajo precio, ya que corresponde a los primeros artículos en entrar y el Costo de Ventas refleje un valor mayor obteniendo una utilidad menor. Este método ya no puede ser utilizado, ya que las Normas Internacionales de Información Financiera no aceptan la utilización del mismo.

Método Promedio Ponderado.- Este método se basa en un valor promedio de toda la mercadería que ha comprado la compañía.

2.2.2.2. Sistema periódico

Conocido también como sistema de cuenta múltiple por las varias cuentas que se utiliza con este sistema. La información de los inventarios se actualiza periodo a periodo con la toma física de la mercadería.

2.2.3. Política de inventarios

Al igual que las cuentas por cobrar, la empresa no cuenta con políticas preestablecidas con respecto a la mercadería. Como se pudo observar en el primer capítulo, la compañía cuenta con diferentes líneas de productos de las cuales unas se las importan directamente y comercializa mientras que en otros tan solo se comercializa.

Para conocer los procedimientos, el manejo y el control sobre los inventarios que realiza la empresa vamos a mencionar las actividades que cumplen las personas encargadas de manejar este activo que con el pasar del tiempo se ha convertido en costumbre, llegando a determinar cómo políticas para la empresa.

- Elaboración de los documentos que soportan los inventarios como: Facturas de venta, notas de entrega, notas de devolución pre-impresos.
- En la bodega y en la matriz se lleva la tarjeta Kardex con los movimientos en cantidades, pero no se registra los costos. En la sucursal no se lleva el registro de Kardex.
- Los inventarios físicos se los realiza cada vez que se encuentra una deficiencia o desfase entre su saldo en libros con la existencia física, sin seguir un programa de inventario.

2.3. PASIVOS CORTO PLAZO

Los pasivos a corto plazo o conocidos como corrientes son fuentes de financiamiento para la empresa, ya sean internos o externos.

2.3.1. Fuentes de financiamiento

Una de las dificultades financieras que se le presenta a una empresa es encontrar las fuentes de financiamiento en el tiempo oportuno. Dentro de las tareas de la administración financiera se encuentra la toma de decisiones para el financiamiento y cabe mencionar que no existe una regla general para una mezcla del financiamiento sino que la persona encargada de la administración debe tener la experiencia suficiente para conseguir los fondos necesarios dependiendo de la actividad y tipo de compañía que este manejando.

Para un mejor entendimiento se especificará las diferentes fuentes de financiamiento a las que recurre la empresa estudiada.

2.3.1.1. Cuentas por pagar o proveedores

Corresponde a un pasivo de corto plazo y a la modalidad de financiamiento que ocupa el primer plano para esta empresa. Es un

financiamiento espontáneo, ya que la compañía realiza sus compras a crédito de una manera natural según se presentan las transacciones diarias de los artículos que no importa como los neumáticos.

La compañía mantiene cuentas abiertas con los diferentes distribuidores e importadores directos de neumáticos y la forma de pago más común dentro del mercado es de 30, 60 y 90 días. Son pocas las empresas que proporcionan un financiamiento mayor a los 90 días, lo máximo que ha sido proporcionado es hasta 120 días.

Dentro de las políticas de financiamiento y lo que corresponde a proveedores, no se tiene establecido directrices para la selección de un proveedor, tan solo se toma en cuenta costo de la mercadería, descuentos proporcionados y lo más importante el plazo para el pago de las facturas.

Es importante mencionar que la empresa no cuenta con planes de compra, sino que se las realiza de acuerdo a las transacciones diarias que se le presentan.

2.3.1.2. Pasivos acumulados

Gastos acumulados.- Dinero que se debe, pero que aun no se paga, por concepto de sueldos, impuestos, intereses y dividendos. El rubro de gastos acumulados es un pasivo a corto plazo.⁹

Estos pasivos también corresponden a un financiamiento espontáneo, ya que los rubros que se van acumulando nacen de actividades correspondientes al giro del negocio dentro de los más comunes están los sueldos y los impuestos, cabe resaltar un punto muy importante que estos rubros representan un financiamiento gratuito y al final del periodo o de su vencimiento no se tiene que cancelar con intereses.

Un rubro que en algunos de los casos nos puede servir para algunos apuros con el retraso del pago de estas obligaciones.

Para el caso específico de la empresa estudiada, no se lleva el registro correcto de los gastos acumulados y no se reconoce las ventajas que pueden prestar este financiamiento espontáneo.

⁹ VAN HORNE, Janes y WACHOWICZ, John, (2002). *Fundamentos de administración financiera*. México: Pearson. Undécima edición. p. 293.

2.3.1.3. Financiamiento negociado

Es un método completamente diferente al financiamiento espontáneo, pasamos de lo informal a lo formal. Para acceder a estos métodos de financiamiento se requiere de las instituciones financieras como los Bancos, a quienes se debe solicitar de una manera formal.

Para la importación de las restantes líneas de productos, la compañía accede a la solicitud de *cartas de crédito* con uno de los Bancos más importantes del país.

La empresa importa sus productos de la China, por ende uno de los métodos más utilizados en el comercio exterior es la *carta de crédito*, ya que comprende un respaldo bancario.

2.3.2. Políticas de financiamiento

Las políticas que posee la empresa con respecto a este campo están basadas en la experiencia del Gerente General, pero el análisis previo al momento de aplicarlas no se lo realiza. Las siguientes directrices son las que aplica la compañía:

- La empresa realiza sus importaciones a través de dos figuras financieras: por medio de cartas de crédito y giros directos.

- La empresa no contrae obligaciones mayores a un año.
- La apertura de cartas de crédito se las realiza siempre, cuando se concluye la negociación con nuevos proveedores extranjeros.
- Al cumplir el plazo para la cancelación de las cartas de crédito en mucho de los casos se solicita una ampliación del plazo previa negociación con el Banco.
- La empresa acostumbra a realizar anticipos a sus proveedores extranjeros a través de giros directos siempre y cuando cuente con la liquidez suficiente.

2.4. ANÁLISIS FINANCIERO

Para diagnosticar la situación financiera de los últimos años, se presenta los estados financieros de los años 2008 y 2009.

2.4.1. Estados Financieros de Cosmollanta Importadora Cía. Ltda.

CUADRO N° 5

COSMOLLANTA IMPORTADORA CIA. LTDA.					
BALANCE GENERAL					
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008 Y 2009					
(Expresado en Dólares)					
	2008	%	2009	%	TCA*
ACTIVO					
<u>CORRIENTE</u>					
Caja - Bancos	9.084,18	6,22%	13.579,86	4,72%	49%
Cuentas por Cobrar	41.941,31	28,70%	70.237,53	24,41%	67%
Inventario de mercadería	41.917,00	28,69%	160.915,38	55,93%	284%
TOTAL CORRIENTES	92.942,49	63,61%	244.732,77	85,07%	163%
<u>NO CORRIENTES</u>					
Propiedad, planta y eq.	59.380,72	40,64%	60.162,35	20,91%	1%
(-) Depreciación Acum.	6.205,08	4,25%	17.212,19	5,98%	177%
TOTAL NO CORRIENTES	53.175,64	36,39%	42.950,16	14,93%	-19%
TOTAL ACTIVOS	146.118,13	100%	287.682,93	100%	97%
PASIVOS					
<u>CORRIENTE</u>					
Obligaciones financieras	52.075,31	35,64%	137.512,20	47,80%	164%
Ctas. Por Pagar Proveedores	54.352,79	37,20%	110.116,43	38,28%	103%
Otros Pasivos	227,20	0,16%	530,05	0,18%	133%
TOTAL CORRIENTES	106.655,30	72,99%	248.158,68	86,26%	133%
TOTAL PASIVOS	106.655,30	72,99%	248.158,68	86,26%	133%
PATRIMONIO					
Capital	39.462,83	27,01%	39.524,25	13,74%	0,2%
TOTAL PATRIMONIO	39.462,83	27,01%	39.524,25	13,74%	0,2%
TOTAL PASIVO Y PATRIM.	146.118,13	100%	287.682,93	100%	97%
* Tasa de crecimiento anual					

FUENTE: Datos de Cosmollanta Cía. Ltda.

ELABORADO: Manuel Meléndrez

CUADRO N° 6

COSMOLLANTA IMPORTADORA CIA. LTDA.					
ESTADO DE RESULTADOS					
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008 Y 2009					
(Expresado en Dólares)					
	2008	%	2009	%	TCA*
VENTAS NETAS	1.506.121,86	100%	1.608.698,47	100%	7%
(-) COSTO DE VENTAS	1.381.021,88	91,69%	1.350.297,89	83,94%	-2%
UTILIDAD BRUTA	125.099,98	8,31%	258.400,58	16,06%	107%
GASTOS OPERACIONALES					
Gastos Adm. y ventas	123.747,58	8,22%	256.938,38	15,97%	108%
UTILIDAD OPERACIONAL	1.352,40	0,09%	1.462,20	0,09%	8%
15% UTIL. PART. TRABAJAD.	202,86	0,01%	219,33	0,01%	8%
25% IMPUESTO A LA RENTA	287,39	0,02%	310,72	0,02%	8%
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	862,15	0,06%	932,15	0,06%	8%
* Tasa de crecimiento anual					

FUENTE: Datos de Cosmollanta Cía. Ltda.

ELABORADO: Manuel Meléndrez

Los estados financieros fueron proporcionados por personal de contabilidad de la empresa. Además, de la siguiente información:

CUADRO N° 7
VENTAS Y COMPRAS A CRÉDITO

	2008	2009
Ventas a crédito	903.673,12	788.262,25
Compras a crédito	673.610,79	887.449,00

FUENTE: Datos de Cosmollanta Cía. Ltda.

ELABORADO: Manuel Meléndrez

2.4.2. Análisis de estructura porcentual o análisis vertical

A través del análisis de estructura porcentual (%) o también conocido como análisis vertical del Balance General se puede establecer la proporción de las cuentas de activo, pasivo y patrimonio con el total de activos, mientras que en el Estado de Resultados la proporción de las cuentas se da en relación a las ventas.

El análisis vertical en un **Balance General** permite analizar la estructura de capital (financiamiento) y en que se invierte (presupuesto de capital), es decir en qué tipo de activos se encuentra la inversión a través de la composición porcentual.

En este caso el activo corriente en el año 2008 tiene una composición de 63,61% y en el año 2009 de 85,07%, esto indica que subió en 21 puntos porcentuales, en otras palabras, la inversión está concentrada en más de las tres cuartas partes de sus activos totales en activos circulantes, esto responde

a un incremento en la cuenta de inventario de mercadería, que para el año 2009 representó el 56% sobre los activos totales.

Por otro lado, en los pasivos corrientes se observa que en el financiamiento bancario existe un cambio de 35,64% a 47,80%, dando como resultado un incremento de 12 puntos porcentuales, debido a que la compañía realizó sus transacciones de comercio exterior a través de una institución bancaria. En el caso de las cuentas por pagar a proveedores las cifras porcentuales de 37,20% y 38,28% de los años 2008 y 2009 respectivamente no varía significativamente.

En la estructura del **Estado de Resultados**, puede observarse que mejora la relación del costo de ventas con las ventas netas de 91,69% a 83,94%, en casi 8 puntos porcentuales, lo que equivale a una mejor relación precio a costo, es decir de 1,00 a 0,92 que pasa a 0,84.

Los gastos administrativos y de ventas pasan de 8,22% a 15,97%, lo que indica, que existe un incremento proporcional en el año 2009; situación que se ve reflejada en la utilidad, ya que se observa un cambio en la estructura por el incremento de los gastos.

2.4.3. Análisis de evolución o análisis horizontal

El análisis horizontal consiste en comparar índices o tasas de crecimiento de la misma cuenta tanto del Estado de Resultados como del Balance General a lo largo del tiempo.

El análisis de tasas de crecimiento para el **Estado de Resultados** indica un crecimiento de las ventas en un 7%, una cifra no muy alta pero positiva a pesar de la situación económica que atravesó el Ecuador y la economía mundial, así lo refleja el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) del 0,36% en el 2009; uno de los crecimientos más bajos de los últimos años. En el caso del costo de ventas existió un ahorro en términos monetarios de \$30.723,99, lo cual a penas es un 2% de año a año.

Los gastos administrativos y de ventas demuestran un incremento en valores absolutos de 133.190,80 dólares y su tasa de crecimiento es de 108%; un incremento mayor al cien por ciento de año a año. De igual manera, la utilidad operacional reporta un crecimiento del 8%.

Por otro lado, las partidas del **Balance General** y comenzando con los activos totales, en especial los activos corrientes demuestran un crecimiento que supera significativamente al crecimiento de las ventas así lo indica sus tasas anuales, en el caso de los activos totales de 97% y los activos corrientes de 163%; lo que implica que se requieren más activos para generar las ventas, en consecuencia, el nivel de eficiencia va a bajar y se verá reflejado en su rentabilidad.

2.4.4. Índices financieros

Son razones financieras que se relacionan mediante cociente dos cuentas contables de los Estados Financieros.

CUADRO N° 8

COSMOLLANTA IMPORTADORA CIA. LTDA.			
INDICES FINANCIEROS			
INDICES	FORMULA	2008	2009
<u>INDICES DE LIQUIDEZ</u>			
Razón corriente	Activo corriente / Pasivo corriente	0,87	0,99
Prueba ácida	(Activo corriente - Inv.) / Pasivo corriente	0,48	0,34
<u>INDICES DE ROTACIÓN</u>			
Rotación cuentas por cobrar	Ventas a crédito / Cuentas por cobrar	21,55	11,22
Período promedio de cobro	Cuentas por cobrar/(Vta crédito / 360 días)	17	32
Rotación de inventarios	Costo de ventas / Inventario	32,95	8,39
Rotación inventario en días	360 días / Rotación de inventarios	11	43
Rotación de cuentas por pagar	Compras / Cuentas por pagar	12,39	8,06
Período promedio de pago	Cuentas por pagar / (Compras / 360)	29	45
Rotación de activos totales	Ventas / Activos totales	10,31	5,59
<u>INDICES DE ENDEUDAMIENTO</u>			
Endeudamiento	Pasivo total / Activo total	0,73	0,86
Apalancamiento	Pasivo total / Patrimonio	2,70	6,28
<u>INDICES DE RENTABILIDAD</u>			
Rendimiento sobre activos	Utilidad antes de impuestos / Activo total	0,93%	0,51%
Rendimiento del patrimonio	Utilidad antes de impuestos / Patrimonio	3,43%	3,70%
Margen de utilidad neta	Utilidad neta / Ventas	0,06%	0,06%
<u>CICLO OPERATIVO</u>			
	Periodo Prom. de Inv. + Periodo Prom. cobro	28	75
<u>CICLO DE EFECTIVO</u>			
	P. Prom. Inv. + P. Prom. cobro – P. Prom. pago	-1	30

FUENTE: Datos de Cosmollanta Cía. Ltda.

ELABORADO: Manuel Meléndrez

Las razones de liquidez indican la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo, y los indicadores demuestran, tanto en la razón corriente como en la prueba ácida, que la compañía necesita de una parte proporcional de sus activos fijos para hacer frente a sus pasivos menores a un año. Es decir, la empresa no cuenta con los niveles de liquidez para poder cubrir con activos en efectivo o fácilmente convertibles en efectivo la totalidad de sus pasivos a corto plazo especialmente en el año 2008 con una razón corriente de 0,87; mientras que en el 2009 se obtiene 0,99 prácticamente los activos corrientes cubrirían con la totalidad de los pasivos a corto plazo.

La actividad que presenta las cuentas por cobrar específicamente el índice de rotación, permite conocer la calidad de las cuentas por cobrar de la compañía y su efectividad en el cobro, en este caso en particular la razón en el año 2008 da 22 y en el 2009 de 11, esto indica las veces que se han transformado las cuentas por cobrar en efectivo en cada uno de los años. En conclusión, es un indicador positivo, ya que entre más alta es la razón, mejor será el tiempo entre la venta y el cobro.

Mientras que el periodo promedio de cobro pasa de 17 a 32 días, en los años 2008 al 2009 respectivamente, lo que indica que sube el número promedio de días que las cuentas están pendientes antes de ser cobradas, esto responde a un incremento de las ventas a crédito y por lo mismo las cuentas por cobrar.

Sin embargo, no se puede asegurar que un periodo promedio de cobro es bueno o malo, sin conocer los términos de pago que proporciona la empresa, para ello se tiene que comparar con la forma de pago con la que trabaja la compañía y en este caso Cosmollanta proporciona sus ventas a contado y crédito, donde concede 30, 60 y 90 días indistintamente, en consecuencia de esto, se procede a obtener un plazo promedio. A continuación la siguiente tabla:

CUADRO N° 9
FINANCIAMIENTO Y VENTAS AÑO 2009

PLAZO DIAS	% EN VENTAS	N° DE DIAS
(A)	(B)	(A*B)
0	51%	0
30	10%	3
60	28%	16,8
90	11%	9,9
	100%	29,7

FUENTE: Datos de la Compañía Cosmollanta
ELABORADO POR: Manuel Meléndrez

Como resultado obtenemos un término promedio de cobro de 30 días netos, comparados con un periodo promedio de cobro de 32 días en el año 2009, tan solo 2 días se propasan las cuentas por cobrar del plazo final.

La rotación del inventario reporta 33 y 8 veces, en los años 2008 y 2009 respectivamente, claramente se puede observar que en el año 2008 obtenemos una rotación mucho más alta en comparación al año 2009, la explicación es que a mayor rotación, más eficiencia se da en el manejo de

los inventarios, en otras palabras las veces que se ha vendido el inventario en el año. Mientras que en el 2009, el saldo final de inventarios fue representativos, esto responde a que en este año se termino con un excesivo inventario en la línea de aros, especialmente de acero para vehículos pesados, esto responde a un lento movimiento de este artículo, lo cual llevo a la compañía a sobre estoquearse.

Para tener una mejor perspectiva de la rotación de los inventarios, obtenemos la rotación en días, la cual para el año 2009 se tiene 43 días, lo cual indica que y redondeando la cifra, cada mes y medio los inventarios se convierten en cuantas por cobrar o efectivo.

El indicador del periodo promedio de pago representa información valiosa cuando se evalúa la probabilidad de que un solicitante de crédito pague a tiempo. En el caso de Cosmollanta la razón en el año 2008 es de 29 días y en el año 2009 de 45 días y los términos de la industria se encuentran entre 60 y 90 días netos, lo que indica que las cuentas por pagar pueden ser cubiertas antes de su vencimiento en los dos años analizados.

Por otro lado, el *ciclo de efectivo* que está compuesto por el periodo promedio de inventario más el periodo promedio de cobro y menos el periodo promedio de pago relaciona las tres cuentas fundamentales del activo circulante, da a conocer el tiempo que los recursos permanecen inmovilizados.

En este caso, para el año 2008, el ciclo de efectivo es de -1 día, quiere decir que los cobros sucedieron antes de que se realicen los pagos a los proveedores, por ende, se convirtió en una fuente de fondos, pero no todo es positivo, ya que el factor que incide en este periodo es la demora en los pagos a los proveedores y resultado de esto, fue perder una excelente relación comercial con uno de los principales proveedores del país en la línea de neumáticos por el retraso en el pago de las facturas.

En el año 2009, se obtiene 30 días como ciclo de efectivo, consecuencia de un alargamiento en el ciclo operativo que asciende a 75 días. Pero esto se desborda de un periodo promedio de inventarios alto en comparación al año anterior, aquí confirmamos lo antes indicado, la rotación de los inventarios es lenta, inmovilizando más días el efectivo y afectando a la liquidez.

3. CUENTAS POR COBRAR, POLÍTICAS PROPUESTAS Y CONTROL

INTERNO

3.1. POLÍTICAS DE CRÉDITO

Para establecer políticas de crédito de cualquier empresa hay que tener presente varios factores que influyen en las cuentas por cobrar de la organización entre los que tenemos factores internos (precios y calidad de los productos) y externos (condiciones económicas).

3.1.1. Estándar de crédito

Los estándares de crédito tienen un gran efecto en la demanda de una compañía que necesariamente se verá repercutida en un incremento de las ventas y en la utilidad con la reducción de los estándares de crédito, mientras que con un endurecimiento de los estándares ocurrirá todo lo contrario.

La definición de *estándar de crédito* corresponde a la “*calidad mínima de solvencia de un solicitante de crédito aceptable para la compañía*”. (VAN HORNE, 254).

3.1.2. Políticas de crédito

Antes de establecer las políticas de crédito es necesario plantearnos los objetivos que busca la compañía con la implementación de un sistema de gestión de crédito y cobranzas.

- Incrementar el nivel de ventas
- Buscar un mejor posicionamiento en el mercado
- Facilitar los requerimientos de nuestros clientes con la implementación de un sistema de crédito.

3.1.2.1. Políticas generales

- El cliente que desee realizar una compra a crédito, necesariamente debe llenar una solicitud de crédito acorde a su personería jurídica.
- Adicionalmente al punto anterior, el cliente debe entregar los documentos requeridos para su evaluación y confirmación de datos. Más adelante se indica los documentos.
- En toda factura de venta se debe mencionar la forma de pago (condición de pago o de venta), en este caso existirán cuatro condiciones de pago, que son las siguientes:

CUADRO N° 10
CONDICIONES DE PAGO

CONDICIONES DE PAGO	DESCRIPCIÓN
PAGOS POR ADELANTADO	<i>Pago en efectivo antes de la entrega (C.B.D.):</i> Para personas que han perdido el merito de que se les extienda un crédito. Se procederá al cobro anticipado ya sea en efectivo o a través de un depósito bancario.
CONTADO	<p><i>Plazos para pagar de contado:</i> Se proporciona un crédito de diez días desde la fecha de emisión de la factura de compra.</p> <p><i>Pago al entregar (C.O.D.):</i> El cobro será al momento en que se produzca el acuerdo de compra ya sea en efectivo, cheque certificado o tarjeta de crédito.</p>
CREDITO	Es una venta a plazos que consta de cuatro elementos: el enganche, pagos periódicos iguales, el recargo y el vencimiento de la deuda.
CONSIGNACIÓN	Es el traspaso de la posesión de la mercadería sin perder el título de propiedad.

FUENTE: Crédito y Cobranzas (ETTINGER, RICHARD)

ELABORADO POR: Manuel Meléndrez

- La compañía mantendrá un archivo permanente con todos los datos y documentos de los clientes.
- La empresa realizará una actualización de datos de sus clientes por lo menos una vez al año.
- Los métodos para el análisis del crédito serán el parámetro de las 5 C's y el Credit Scoring".

- Para créditos de dudosa recuperación será necesario que se respalde con un documento legal, como por ejemplo: letra de cambio o pagaré.
- El plazo máximo que tiene la persona encargada de tomar la decisión de otorgar o negar el crédito será de 48 horas, a partir de la recepción de la solicitud de crédito.
- En caso de que un cliente requiera ampliación del plazo establecido, es necesario la aprobación de la persona responsable de crédito y cobranzas.
- La compañía no aceptará cheques de terceras personas, tan solo cheques del solicitante del crédito.
- Si a un cliente se le protesta un cheque, automáticamente pierde la opción de comprar a crédito y sus futuras compras serán de contado.
- La persona encargada de crédito y cobranzas debe realizar un reporte de vencimientos o antigüedad de saldo cada trimestre.
- La compañía otorgará descuentos por pronto pago para incentivar el pago anticipado de los créditos, la forma de pago será “2/10, 90 netos”; más adelante se explica el porcentaje obtenido.

- La revisión de las políticas de crédito serán periódicas con el motivo de realizar las modificaciones pertinentes.

3.1.2.2. Políticas específicas por tipo de cliente

La compañía otorgará crédito a personas naturales y jurídicas, que de acuerdo a la clasificación mencionada en el capítulo anterior para fines de estructurar políticas específicas se tomará en cuenta la clasificación en base a su canal de distribución.

Crédito a consumidores finales

- Edad requerida para que una persona natural pueda ser sujeto de crédito debe estar entre los 21 y 65 años; mientras que una empresa deberá tener como mínimo un año de funcionamiento.
- Las personas para acceder al crédito por lo menos deberán cumplir con una de las siguientes condiciones:
 - ✓ Poseer un vehículo, debidamente registrado a nombre del solicitante.
 - ✓ Poseer una casa, departamento, terreno o local comercial a nombre del solicitante.

- El cliente deberá poseer una cuenta bancaria, ya sea corriente o de ahorros con una antigüedad superior a un año.
- Para otorgar un crédito a una persona es necesario que sus dos primeras compras lo realice de contado (C.O.D), con el fin de conocer su capacidad de pago.
- Presentar los siguientes documentos para este tipo de cliente de acuerdo a su personería jurídica:
 - ✓ Solicitud de crédito
 - ✓ Cédula de identidad original y copia
 - ✓ Copia del Registro Único de Contribuyentes (RUC) en caso de ser empresa
 - ✓ Copia de una carta de servicio básico
 - ✓ Copia pago impuesto predial
 - ✓ Copia del último estado de cuanta bancaria
 - ✓ Copia de la matrícula del vehículo
 - ✓ Carta de autorización para Compañías de información crediticia

Crédito a distribuidores

- El tiempo requerido del establecimiento dentro del mercado será como mínimo 1 año.
- Presentar un certificado otorgado por un proveedor, donde demuestre su perfil crediticio.
- Presentar los siguientes documentos para este tipo de cliente de acuerdo a su personería jurídica:
 - ✓ Solicitud de crédito
 - ✓ Copia del Registro Único de Contribuyentes (RUC)
 - ✓ Copia cédula de identidad del representante legal
 - ✓ Copia del nombramiento del representante legal
 - ✓ Copia de una carta de servicio básico del establecimiento
 - ✓ Copia del último estado de cuanta bancaria
 - ✓ Visita personal
 - ✓ Carta de autorización para Compañías de información crediticia

3.1.3. Descuento por pronto pago

Cualquier descuento que se concede a condición de que la obligación se pague dentro de un período de tiempo específico, recibe el nombre de *descuento de pronto pago*.¹⁰

Esta modalidad puede convertirse en una política enfocada a la pronta recuperación de las cuentas por cobrar, para ello se tiene que determinar el porcentaje que compense la financiación.

Por lo tanto, la empresa otorgara como descuento por pronto pago un porcentaje igual o máximo al costo de recurrir a un préstamo en una institución financiera, siempre y cuando se presente en el siguiente escenario, que la empresa no cuente con la liquidez suficiente para disponer del efectivo, sino que tenga que recurrir al Banco. Para poder comparar el costo de financiación, se tiene que determinar la tasa anual efectiva del descuento, a través de la siguiente fórmula:

$$\textit{Tasa Anual Efectiva} = ((1 + tp)^n - 1) \times 100$$

Donde:

n = número de periodos por año.

¹⁰ BERANEK, William, (1975). *Análisis para la toma de decisiones financieras*, España: Editorial Labor. p. 310.

tp = tasa del periodo

Para entender la fórmula, se establece la siguiente condición: “2/10, 90 netos”, quiere decir que se proporciona el 2% de descuento si se cancela dentro de los primeros 10 días, caso contrario el total de la factura a los 90 días plazo, uno de los términos de pago que concede la compañía y con la cual se va a proporcionar un descuento.

Primero, obtenemos **n** y **tp** para posteriormente reemplazar en la fórmula de la Tasa Anual Efectiva, de la siguiente manera:

$$n = \frac{\text{días del año}}{\text{plazo neto} - \text{periodo de dscto.}} = \frac{360}{80} = 4,5$$

$$tp = \frac{\% \text{ dscto.}}{(100\% - \% \text{ dscto.})} = \frac{2\%}{100\% - 2\%} = 0,02$$

$$\text{Tasa Anual Efectiva} = \left(\left(1 + \frac{2}{98} \right)^{4,5} - 1 \right) \times 100$$

$$\text{TAE} = 9,52\%$$

Entonces, para llegar a una conclusión presentamos el siguiente recuadro:

DESCUENTO TAE	ENTIDAD FINANCIERA
9,52%	10%

La tasa máxima de descuento por pronto pago que debe proporcionar la compañía es del **2%** (equivalente 9,52% anual). No podrá ofrecer descuentos mayores a esta tasa, ya que más rentable le resultaría acceder a un préstamo bancario y esperar recuperar la cuenta a los 90 días plazo, que proporcionar un descuento superior al 2%.

3.2. PROCEDIMIENTO DEL CRÉDITO

Con el objetivo de determinar si un cliente es sujeto de crédito o no, se debe seguir unos lineamientos en base a las políticas y normas establecidas por la empresa que le permitirán obtener un riesgo mínimo de crédito.

Para proceder a la apertura de una cuenta corriente como es conocida en el área de crédito se propone los siguientes pasos:

3.2.1. Fuentes de información

La primera fuente de información para la concesión de un crédito comercial es la *solicitud de crédito*. Este requisito es de carácter individual que abarca información básica como datos personales y referencias tanto comerciales como bancarias, para esto, es importante diferenciar al sujeto de crédito.

3.2.1.1. Descripción de la solicitud de crédito

La solicitud de crédito *“es un documento básico que da lugar a la operativa del departamento de Crédito y Cobranzas para iniciar la evaluación de un cliente”*. (CUPELLI; 12)

Solicitud de crédito Persona Natural

Los sujetos de crédito que accederán a llenar este tipo de solicitud se conceptualiza desde un enfoque legal a continuación:

Persona Natural es aquel individuo que tiene la capacidad de ejercer y contraer derechos y obligaciones a título personal.

Al constituir una empresa como Persona Natural, la persona asume a título personal todos los derechos y obligaciones de la empresa.

Lo que implica que la persona asume la responsabilidad y garantiza con todo el patrimonio que posea (los bienes que estén a su nombre), las deudas u obligaciones que pueda contraer la empresa.

Si, por ejemplo, la empresa quiebra y es obligada a pagar alguna deuda, la persona deberá hacerse responsable por ella a título personal y, en caso de no pagarla, sus bienes personales podrían ser embargados.

Para lo cual se solicita la siguiente información:

- a) Nombres y apellidos completos
- b) Número de cédula de ciudadanía
- c) Fecha de nacimiento
- d) Dirección domiciliaria, teléfono fijo y móvil
- e) Mencionar si la vivienda es propia o arrendada
- f) Estado civil
- g) Nombre y número de cédula del cónyuge
- h) Actividad del negocio que desempeña
- i) Nombre del negocio, dirección y teléfono
- j) Referencias personales, comerciales y bancarias

El motivo de requerir información de la esposa del propietario es con el fin de facilitar la localización de evasores, en el caso de la gente que acostumbre a evadir el pago de las deudas.

Toda esta información servirá para la investigación del solicitante, por ende este documento culminará con la firma del cliente, dando fe que los datos proporcionados son verídicos.

El formato propuesto de una solicitud de crédito para personas naturales se presenta en el **ANEXO N° 2**.

Solicitud de crédito Personas Jurídicas

Este tipo de solicitud contiene datos adicionales a la requerida para una Persona Natural, para ello vamos a definir a una Persona Jurídica desde el punto legal.

Persona Jurídica es aquella empresa o sociedad que ejerce derechos y cumple obligaciones a nombre de ésta.

En este caso, la empresa como Persona Jurídica, y no el propietario es quien asume todos los derechos y las obligaciones, lo que implica que las deudas u obligaciones que pueda contraer la empresa, están garantizadas y se limitan sólo a los bienes que pueda tener la empresa a su nombre, sin poder obligar al dueño o dueños a tener que hacerse responsable por ella con sus bienes personales.

Para este caso se requiere los siguientes datos:

- a) Nombre o razón social
- b) Registro Único de Contribuyentes RUC
- c) Fecha de constitución
- d) Dirección del negocio
- e) Ciudad, provincia, teléfonos, fax y correo electrónico
- f) Actividad comercial y tiempo en el mercado

- g) Referencias bancarias
- h) Referencias comerciales
- i) Nombre completo del representante legal
- j) Numero de cédula de identidad
- k) Fecha de nacimiento
- l) Estado civil

Toda esta información nos servirá para la investigación del solicitante, por ende este documento culminará con la firma del cliente, en este caso del representante legal dando fe que los datos proporcionados son verídicos.

Para uso de la empresa, se procederá a la verificación de los datos antes mencionados y se anotará la fecha de aprobación de la solicitud de crédito.

El formato propuesto de una solicitud de crédito para personas jurídicas se presenta en el **ANEXO N° 3**.

3.2.2. Investigación y verificación de datos

Después de haber receptado toda la información y requisitos requeridos, como siguiente paso corresponde la investigación y verificación de todos los datos, ya que en mucho de los casos la información es alterada y falsa.

La verificación de los datos que contiene la solicitud de crédito se realizará a través de una comparación con los documentos adjuntos. Además, la verificación de la información se la tiene que realizar con terceros, los mismos que no tienen ninguna influencia sobre el sujeto de crédito.

Estos documentos sometidos a revisión, son los siguientes:

Cédula de identidad

Los datos que se pueden observar en este documento nos permiten corroborar la información presentada en la solicitud como los nombres y apellidos completos, número de cédula, fecha de nacimiento, nacionalidad, estado civil e instrucción.

Registro Único de Contribuyentes (RUC)

En éste documento se comprobará el número de RUC, razón social, dirección, fecha de constitución y la actividad de la empresa.

Carta de un servicio básico

El fin de solicitar una copia de un servicio básico como: agua, luz o teléfono es para comprobar que se encuentre la dirección correcta en la solicitud.

Impuesto predial

Es de vital importancia, verificar si el solicitante menciona tener una propiedad propia, ya sea una casa, departamento o terreno, conjuntamente con su dirección.

Matrícula del vehículo

Con este documento verificamos que el vehículo se encuentre a nombre del solicitante, si dice tenerlo.

Nombramiento del Representante Legal

A través de este documento podemos comprobar que la persona citada en la solicitud de crédito como representante legal tiene el poder legal para representarla y se encuentra dentro de la vigencia permitida.

Visita personal

Como se puso en conocimiento, la empresa tiene clientes locales y en las diferentes provincias del país, para ello es necesario de la colaboración del agente vendedor.

Adicionalmente a la función principal del agente vendedor estará en cumplir como un informador de crédito de los clientes ubicados en las diferentes provincias.

El vendedor efectuara preguntas, como por ejemplo:

- ¿Cuál es el monto promedio de ventas mensuales?
- ¿Cuáles son los productos que comercializa?
- ¿Cuántos años comercializa cada uno de los productos?

Además, el vendedor podrá constatar si el cliente cuenta con la mercadería mencionada y en que magnitud la posee.

Para el caso de los clientes locales, ubicados dentro de la provincia de Pichincha, acudirá a la visita la persona encargada del otorgamiento del crédito y procederá a realizar las preguntas antes mencionadas.

Este proceso deberá ser documentado para adjuntarlo al expediente del solicitante de crédito.

Compañías de información de crédito

Una herramienta fundamental dentro del proceso de verificación es contar con una empresa de Buró de información crediticia. Para ello, estas instituciones están encargadas de:

Recopilar, procesar e intercambiar información acerca del historial de crédito de personas naturales y jurídicas con lo cual el objetivo es proporcionar información crediticia lícita, veraz, exacta, completa y actualizada, de forma tal que responda a la situación real del titular de la información en determinado momento, todo esto bajo los principios de confiabilidad, calidad, integridad y seguridad, a través de informes de crédito completos, esto es, el endeudamiento de esas personas en el sistema financiero y en el sector comercial, éste deberá ser detallado y de fácil interpretación, reportes que sirven para identificar adecuadamente a los deudores, conocer su nivel de endeudamiento y riesgo crediticio, ayudando al monitoreo de la salud de la economía y el riesgo financiero.¹¹

Cabe mencionar que los Burós de información crediticia estarán sujetos a la normativa y vigilancia de la Superintendencia de Bancos y Seguros, sin perjuicio del control que, en el ámbito de su competencia, corresponda a la Superintendencia de Compañías.

¹¹SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS. (2010). www.superban.gov.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=16&vp_tip=2

Las empresas calificadas como Burós de información crediticias, son las siguientes:

CUADRO N° 11
DETALLE DE BUROS DE INFORMACIÓN CREDITICIA
ACREDITADOS

N°	EMPRESA
1	ACREDITA Buró de Información Crediticia S.A.
2	CALTEC Buró de Información Crediticia, S.A.
3	CREDIT REPORT C.A. Buró de Información Crediticia
4	MULTIBURO, Información Crediticia S.A.

FUENTE: Superintendencia de Bancos y Seguros

ELABORADO POR: Manuel Meléndrez

En definitiva, este procedimiento nos permite conocer información sobre la forma como las personas y las compañías han cumplido con sus obligaciones con entidades financieras, cooperativas o con almacenes y empresas que venden a crédito.

3.2.3. Análisis de crédito

El otorgamiento del crédito permitirá un incremento de las ventas y una ampliación en el mercado, en consecuencia es una de las fuentes de mayor pérdida y afectación patrimonial para las empresas, es por ello que esta etapa del crédito es determinante, por ello se debe realizar un análisis

exhaustivo de cada uno de los solicitantes para mitigar los riesgos de incobrabilidad del crédito.

El siguiente paso a seguir, después de la constatación e investigación de los datos proporcionados por el solicitante corresponde al análisis de la información para tomar una decisión de aprobar o rechazar el crédito.

El análisis se realizará a través de la evaluación de dos métodos propuestos, que son los siguientes:

3.2.3.1. Las cinco C`s del crédito (perfil crediticio)

Uno de los métodos para analizar y calificar a un sujeto de crédito es a través de las cinco C`s del crédito, que se explican a continuación:

Carácter.- Se refiere al historial crediticio con que cuenta el sujeto de crédito dentro del sistema financiero y comercial, donde se toma en cuenta el cumplimiento de sus compromisos como pago de amortizaciones de capital e intereses. En ésta “C”, se puede simplificar con la reputación del cliente con respecto al pago de sus obligaciones.

Capacidad.- Se refiere a que es indispensable conocer el nivel de ingresos netos que puede contar tanto una persona natural como una persona jurídica, en otras palabras la capacidad de generar efectivo para cumplir con las obligaciones contraídas. Además, contar con la cualidad de buen administrador o sea, la capacidad empresarial de conducir apropiadamente la gestión de su negocio.

Capital.- Se refiere al respaldo patrimonial con que cuenta la compañía o persona para hacer frente o responder en última instancia a sus obligaciones, por lo que es necesario poseer un capital adecuado al volumen de actividad a desarrollar.

Condiciones.- Se refiere a las condiciones generales tanto del cliente como del entorno que nos rodea a la actividad del sujeto de crédito.

Colateral.- Un punto importante, ya que se refiere a las garantías que puede ofrecer el sujeto de crédito.

3.2.3.2. Credit Scoring

“Es simplemente un sistema de valores numéricos para varios atributos del crédito. El puntaje para cada aplicante es acumulado y

si obtiene el puntaje mínimo predeterminado, el crédito es otorgado”¹².

Las razones por las que es apropiado usar este método:

- Se evalúan características específicas de los clientes con el fin de orientar en la selección del sujeto de crédito mitigando el riesgo de crédito de la empresa.
- Este método permite agrupar varios factores de análisis de acuerdo al tipo de cliente y posibilita tomar una decisión acertada de otorgar o no crédito.
- Es un método objetivo que permite tener una evidencia que soporta la decisión de crédito.
- Constituye un sistema ágil y rápido
- Es un sistema flexible de ser revisado y actualizado.

Los factores que se deben evaluar cuando el sujeto de crédito es una persona natural:

¹² Diss., FUENTES, Sonia e ITURRALDE, Gisela. (2002). *Diseño de un sistema de gestión de crédito y cobranzas para una distribuidora de herramientas eléctricas de la ciudad de Quito: Caso “HRH Cía. Ltda.”*. Puce. 0115562. p.58.

Empleo: Uno de los factores más importantes, ya que de aquí se desborda dos puntos determinantes para el análisis: el primero, *el nivel de ingresos*, para conocer el monto periódico que maneja el sujeto de crédito, y el segundo, *la antigüedad en el empleo*, para conocer la estabilidad laboral y el puesto que ocupa dentro de la empresa a la que presta sus servicios.

Propiedades: Conocer si su vivienda es propia, arrendada o hipotecada, nos da una idea del patrimonio con el que cuenta para garantizar en caso de que no pueda cumplir con sus obligaciones y el tiempo que reside en dicho hogar.

Referencias: Es necesario conocer las *bancarias* como las *comerciales*, para tener una idea de la calidad de relación con la que cuenta el sujeto de crédito con terceros.

Estado Civil: Este factor nos puede llevar a varias conclusiones, ya que una persona soltera, no tiene las mismas obligaciones que un casado y la madurez en la realización de los gastos comparadas entre una persona soltera y casada no son las mismas.

Edad: Factor influyente, ya que existe una relación entre la actitud frente a la vida con el cumplimiento de sus obligaciones contraídas por una persona.

Localización geográfica: Factor que determina la las ventajas de realizar una cobranza a tiempo como a los clientes que se encuentran dentro de la ciudad, no así, de los clientes que se ubican en provincias.

El puntaje que se establece para la calificación de cada uno de los factores es de 10 como puntaje máximo y 0 como puntaje mínimo. Estos puntajes fueron determinados conjuntamente con la persona encargada hasta la presente fecha de la actividad del crédito y cobranzas en la compañía, basados en la experiencia de la persona se estableció un puntaje a cada factor según la importancia dentro del grupo. Además, bajo el criterio de que los puntajes más altos corresponden a condiciones favorables de crédito, es decir que el cliente tiene la solvencia para hacer frente a sus deudas.

Lo que respecta a la ponderación, se otorgo un porcentaje a cada grupo de factores, bajo un criterio objetivo en base al grado de importancia desde la perspectiva para la empresa sin ninguna base matemática.

Estos criterios se aplico tanto para personas naturales como para personas jurídicas.

CREDIT SCORING PROPUESTO PARA PERSONAS NATURALES

PARAMETROS DE CALIFICACIÓN	PUNTAJE(A) Máximo = 10 Mínimo = 0	PONDERACIÓN (B)	CALIFICACIÓN (A * B/10)	RESULTADO
1. Nivel de ingresos (US\$)		22%		
a. Mayor a 800	10		22,00%	
b. Entre 500 y 800	8		17,60%	
c. Entre 200 y 500	5		11,00%	
d. Menor a 200	1		2,20%	
2. Propiedades		16%		
a. Bienes Inmuebles	10		16,00%	
b. Vehículo	7		11,20%	
c. Ninguno	0		0,00%	
3. Referencias Bancarias		14%		
a. Posee cuenta de ahorros	7		9,80%	
b. Posee cuenta corriente	8		11,20%	
c. Posee tarjeta de crédito	10		14,00%	
d. Ninguna	0		0,00%	
4. Referencias comerciales		12%		
a. Excelente	10		12,00%	
b. Bueno	8		9,60%	
c. Pobre	5		6,00%	
d. Malo	0		0,00%	
5. Antigüedad en el empleo		12%		
a. Más de 6 años	10		12,00%	
b. De 3 a 6 años	7		8,40%	
c. De 1 a 3 años	6		7,20%	
d. Menos de 1 año	4		4,80%	
6. Localización geográfica		10%		
a. Dentro de la ciudad	10		10,00%	
b. Dentro de la provincia	8		8,00%	
c. Provincias	7		7,00%	
7. Edad		8%		
a. Mayor de 50 años	6		4,80%	
b. Entre 30 y 50 años	10		8,00%	
c. Entre 21 y 30 años	7		5,60%	
d. Menor de 21 años	3		2,40%	
8. Estado civil		6%		
a. Soltero	7		4,20%	
b. Casado	10		6,00%	
c. Divorciado	5		3,00%	
d. Viudo	6		3,60%	
CALIFICACIÓN		100%		

FUENTE: Diss. Diseño de un sistema de gestión de crédito y cobranzas..., Sonia Fuentes, p. 140.

ELABORADO POR: Manuel Meléndrez

Los factores que se deben evaluar cuando el sujeto de crédito es una persona jurídica:

Tipo de sociedad: Una sociedad anónima ofrece menos riesgo que una compañía limitada y estas a su vez que las empresas públicas.

Situación financiera: El estudio de los balances financieros nos permiten diagnosticar la salud que atraviesa la compañía, como por ejemplo la solvencia.

Garantías: El tipo de garantía que puede ofrecer la sociedad para cubrir un incumplimiento de su obligación.

Tiempo de vinculación comercial: Factor importante para conocer la experiencia con la que cuenta la sociedad dentro del sector que desarrolla sus actividades.

Localización geográfica: Factor que determina la ubicación del negocio; si tiene el acceso de transporte y las ventajas de realizar una cobranza a tiempo como a los clientes que se encuentran dentro de la ciudad, no así, de los clientes que se ubican en provincias.

Imagen: Se refiere al reconocimiento que tiene una compañía dentro del mercado.

Sector económico: Es necesario determinar a qué sector pertenece la empresa solicitante de crédito, ya que no tan solo se llegara al sector comercial sino que otras empresas acudirán por nuestros productos. Por lo tanto, conocer las condiciones generales del sector dentro de la economía ecuatoriana es determinante.

CREDIT SCORING PROPUESTO PARA EMPRESAS

PAARAMETROS DE CALIFICACIÓN	PUNTAJE (A) Máximo = 10 Mínimo = 0	PONDERACIÓN (B)	CALIFICACIÓN (A * B/10)	RESULTADO
1. Tipo de sociedad		7%		
a. Anónima	10		10,00%	
b. Compañía Limitada	8		5,60%	
c. Empresa pública	5		3,50%	
d. Sin fines de lucro	6		4,20%	
2. Situación Financiera(*)		25%		
a. Excelente	10		25,00%	
b. Buena	8		20,00%	
c. Regular	6		15,00%	
d. Mala	0		0,00%	
3. Tiempo de vinculación comercial		15%		
a. Más de 5 años	10		20,00%	
b. Entre 3 y 5 años	8		12,00%	
c. Entre 1 y 3 años	6		9,00%	
d. Menor a 1 año	4		6,00%	
4. Localización geográfica		10%		
a. Dentro de la ciudad	10		10,00%	
b. Dentro de la provincia	8		8,00%	
c. Provincias	7		7,00%	
5. Imagen de la empresa		8%		
a. Presencia en el mercado	10		8,00%	
b. Publicidad	6		4,80%	
c. Licencia de funcionamiento	7		5,60%	
6. Sector económico		9%		
a. Construcción	8		7,20%	
b. Sector comercial	7		6,30%	
c. Sector industrial	10		9,00%	
d. Otros sectores	6		5,40%	
7. Referencias comerciales		12%		
a. Excelente	10		12,00%	
b. Bueno	8		9,60%	
c. Pobre	5		6,00%	
d. Malo	0		0,00%	
8. Referencias bancarias		14%		
a. Excelente	10		14,00%	
b. Bueno	8		11,20%	
c. Pobre	5		7,00%	
d. Malo	0		0,00%	
CALIFICACIÓN OBTENIDA		100%		

FUENTE: Diss. Diseño de un sistema de gestión de crédito y cobranzas..., Sonia Fuentes, p. 142.

ELABORADO POR: Manuel Meléndrez

(*) En caso de compañías, se dará mayor importancia al análisis financiero, que estará basada en los índices financieros: liquidez, endeudamiento, rotación y rentabilidad.

3.2.4. Concesión del crédito

3.2.4.1. Personas Naturales

Los factores específicos para una persona natural están ordenados de acuerdo al peso de importancia para la empresa, en base a ello se ha determinado los rangos para la aprobación o rechazo de un sujeto de crédito.

Para la aprobación de un sujeto de crédito debe contar por lo menos con el 100% de las ponderaciones de los cinco primeros factores, por lo tanto, para la concesión del crédito se estableció un puntaje de 75%.

Para conceder un crédito bajo un respaldo documentado se disminuye el estándar de crédito a los tres primeros factores con los cuales debería cumplir por lo menos un sujeto de crédito, llegando a establecer un puntaje mínimo de 50%.

Para los puntajes menores del 50%, se rechazará el crédito.

A continuación se muestra lo antes indicado:

CUADRO N° 12
FACTORES DE UNA PERSONA NATURAL

N°	FATORES	PONDERACION	ACUM.
1	Nivel de ingresos	22%	22%
2	Propiedades	16%	38%
3	Referencias bancarias	14%	52%
4	Referencias comerciales	12%	64%
5	Antigüedad en el empleo	12%	76%
6	Localización geográfica	10%	86%
7	Edad	8%	94%
8	Estado civil	6%	100%

ELABORADO POR: Manuel Meléndrez

3.2.4.2. Personas Jurídicas

Los factores específicos para una persona jurídica están ordenados de acuerdo al peso de importancia para la empresa, en base a ello se ha determinado los rangos para la aprobación o rechazo del crédito.

Para la aprobación del crédito debe contar por lo menos con los cuatro primeros factores, por lo tanto, para la concesión del crédito se estableció un puntaje de 65% para las empresas.

Para conceder un crédito bajo una garantía documentada se disminuye el estándar de crédito a los tres primeros factores con los

cuales debería cumplir por lo menos un sujeto de crédito, llegando a establecer un puntaje mínimo de 50%.

Para las empresas que obtengan un puntaje menor al 50%, se rechazará el crédito.

A continuación se muestra lo antes indicado:

CUADRO N° 13
FACTORES DE UNA PERSONA JURÍDICA

N°	FATORES	PONDERACION	ACUM.
1	Situación Financiera	25%	25%
2	Vinculación comercial	15%	40%
3	Referencias bancarias	14%	54%
4	Referencias comerciales	12%	66%
5	Localización geográfica	10%	76%
6	Sector económico	9%	85%
7	Imagen de la empresa	8%	93%
8	Tipo de sociedad	7%	100%

ELABORADO POR: Manuel Meléndrez

Todo el proceso de crédito se resume en el **ANEXO N° 4**.

Para reducir los riesgos crediticios, la persona encargada del departamento de crédito y cobranzas debe tener en cuenta que a través de la información obtenida del cliente y de la relación

comercial aparece una serie de alarmas que deben ser investigadas y analizadas correctamente, por ejemplo:

- Atrasos en el pago de las cuotas.
- Expansión galopante en corto tiempo. – (Síntoma de contracción de su capacidad financiera).
- Un incremento repentino en la magnitud de sus pedidos
- Solicitud reiterada en la postergación de sus pagos
- Desmejoramiento en la presentación del local (Disminución de su mercadería).
- Incumplimiento en el pago de sus obligaciones tributarias y de Seguridad Social.

3.3. POLÍTICAS DE COBRANZAS

Uno de los objetivos de la presente disertación es elaborar políticas de cobranzas para Cosmollanta Importadora Cía. Ltda., en base a los estudios realizados para llegar a cubrir las necesidades que se le presenta a la empresa por la magnitud de su cartera, en términos monetarios, ya que el monto de cuentas por cobrar ha venido creciendo año tras año.

Las políticas de cobranzas “*son los procedimientos para recuperar las cuentas por cobrar cuando estas se vencen.*” (GITMAN, p. 575)

Además, la importancia que se le debe dar a los procesos que ayudan a recuperar los valores por el otorgamiento del crédito es vital, ya que en muchos de los casos depende del éxito y el fracaso de una empresa. La eficiencia de la gestión de las cobranzas tendrá repercusión en la situación financiera de una compañía y principalmente en el flujo de efectivo, es decir en la liquidez del ente económico.

Es por ello, que las empresas deben especializar cada vez más su gestión de cobranzas en razón de que incrementa sus clientes a los cuales se les vende a crédito, ya que no es lo mismo manejar cien clientes que en un número superior a quinientos clientes.

3.3.1. Perfil del ejecutivo de cobranzas

La persona que desempeñe el papel de jefe de cobranzas debe contar con un perfil específico, las mismas que le convertirán en un asesor de clientes, ya que en la actualidad los departamentos de Crédito y Cobranzas de la mayoría de empresas comerciales e industriales se han comprometido con el desarrollo de la economía y de su mercado en sí, proporcionando asesoría para el acceso de un crédito comercial en las diferentes compañías que tienen abierto esta posibilidad de negociación.

Además, viendo desde otro lado la gestión de este departamento proporciona un valor agregado al servicio que presta la compañía, en otras palabras, afecta directamente a las ventas, dándole un plus a las funciones de la empresa.

Una de las características principales que debe poseer este ejecutivo es tener la capacidad y conocimiento técnico acerca de las cobranzas, es decir conocer los diferentes procedimientos y técnicas judiciales y extrajudiciales para cumplir su objetivo principal que es transformar en efectivo los instrumentos de crédito.

Ser conciliador, es otra de las características de este funcionario, por cuanto siempre debe buscar una solución y no la creación de un problema y peor aun un conflicto. En él esta, llegar a un acuerdo con el cliente en caso de no haber recaudado la cuenta en el plazo establecido, previo a un análisis para proponer un plan de pagos parciales o llegar a una negociación, pero siempre buscando la mejor solución para ambas partes y en el menor tiempo posible.

El ejecutivo de cobranzas debe convertirse en una persona dominadora y conocedora de todas las políticas y funciones del crédito, ventas y cobranzas para aprovechar las ventajas que proporcionan las mismas.

De ello depende para que la empresa acelere o retrase los cobros.

3.3.2. Áreas de control del cobrador

El cobrador es la persona que realiza el cobro personalmente y obtiene el dinero o cheques físicamente. Dependiendo del tamaño de la empresa, son diferentes las personas que cumplen con esta función desde el mensajero hasta el ejecutivo de ventas.

El departamento de crédito y cobranzas determina quién es la persona idónea para cumplir con esta función en este caso, Cosmollanta continuará realizando sus cobranzas a través de sus agentes vendedores, tan solo se reafirmará los procedimientos de cobranzas basadas en técnicas acordes a las necesidades de la compañía.

Utilizando para los cobros a los agentes vendedores se obtiene las ventajas siguientes:¹³

- El agente vendedor está en mejor posición para poner un límite al crédito de sus compradores.
- Puede conseguir una pronta acción por parte del departamento de crédito en la aprobación de pedidos que, de otra forma tendrían que ser rechazados hasta que el agente se pusiera en comunicación con el comprador y lograra de éste algún documento de respaldo.

¹³ STANLEY, Brown, (1959). *Manual del director de empresa*. México: Editorial Hispano Americana. p. 1082.

- Los pequeños comerciantes consideran como cosa natural pagar a los agentes vendedores, puesto que para ellos estos últimos representan la empresa que les vende.
- Es más difícil para el cliente negarle el pago al agente vendedor que dar por ignoradas una serie de inoportunas llamadas, visitas y cartas de cobranzas.
- Ahorra molestias al cliente, le permite aprovechar la visita del vendedor para pagarle y hacerle un nuevo pedido.

Además, la compañía pagará las comisiones a sus vendedores por factura cobrada, es decir que el vendedor tiene la obligación indirecta de realizar el cobro total y a tiempo para acceder a cobrar sus comisiones.

3.3.3. Procedimiento de Cobranzas

Las cobranzas lentas afectan a las ventas, por ello la compañía debe diferenciar las etapas de cobranza con sus respectivas técnicas a aplicar dependiendo de la situación que se le presente, en consecuencia vamos a diferenciar tres etapas: recordatorio, insistencia y acción drástica.

3.3.3.1. Etapa de recordatorio

El primer paso en la actividad de cobranza es recordar al cliente que ya ha pasado la fecha de vencimiento de su cuenta sin el pago

correspondiente. Esto pudo haber ocurrido por olvido o descuido. Por lo tanto, es necesario recordar al cliente después de cinco días de la fecha de vencimiento, tiempo prudente que se le puede dar al cliente para que se ponga al día con sus cuentas pendientes. Para ello, mencionaremos las siguientes técnicas a utilizar:

Estado de cuenta

Por medio de ésta técnica damos a conocer al cliente el número de facturas pendientes de cobro con sus respectivos saldos. Este documento contendrá la información necesaria para que el cliente conozca el estado de sus facturas próximas a vencerse o tal vez, facturas que ya se encuentren vencidas. De esta manera nos anticipamos a contraer cuentas morosas con el recordatorio de este documento. Ver **ANEXO N° 5**.

Llamadas telefónicas

Es una técnica que busca tener un contacto verbal con los clientes, en donde se les menciona las facturas que están por vencerse para que no caiga en cuantas vencidas.

Visitass personales

Es una vía que busca tener un contacto personal con los clientes, esto se le realiza a través de los vendedores tanto en la zona local como en provincias para la recuperación de las cuentas, el pago se lo realiza directamente al vendedor de la empresa.

3.3.3.2. Etapa de insistencia

Si en la etapa de recordatorio no se pudo recaudar los fondos por cuentas a crédito, la administración debe buscar nuevas técnicas para aplicarse a intervalos más cortos con el objetivo de no llegar a procedimientos extremos.

Cartas de insistencia

Si los recordatorios no consiguieron que el cliente cumpla con su pago a tiempo, una carta en términos donde se apele al sentimiento de orgullo, honor, justicia, o amor propio, demostrando siempre el respeto y la sinceridad de conseguir la petición, que en este caso es el pago del saldo pendiente. Ver **ANEXO N° 6**

Insistencia de llamadas telefónicas

Este recurso nos permite conocer y discutir las razones del incumplimiento o retraso del pago. La manera de cómo debe expresarse es con una voz amable pero enérgica en la petición del pago lo antes posible.

Insistencia mediante visitas personales

Para llegar a esta instancia es porque el deudor no ha dado respuesta con las técnicas anteriores por ende el agente de ventas se encargara de visitar al cliente las veces que sean necesarias para que personalmente ejerza presión para el pago de la deuda.

3.3.3.3. Etapa drástica

Si las etapas anteriores tanto las de recordatorio como las de insistencia fracasaron para la recaudación de las deudas, la persona encargada del departamento de crédito y cobranzas procederá a la acción legal.

Acción legal

Es el último recurso al que debe recurrir la compañía al no conseguir respuesta alguna, ya que por medio del proceso legal se

requiere de tiempo e incurrir en costos de abogados y trámites legales.

Una cuenta pendiente de pago no debe ponerse en manos de un abogado sino hasta que se haya agotado todas las técnicas y medidas de cobranza de la manera más amigable posible, ya que al momento de proceder por la vía legal, estamos expuestos en el futuro a romper toda relación comercial con el cliente.

3.3.4. Formulación de políticas

- Cosmollanta contará con el procedimiento antes mencionado, siguiendo en orden cada una de las etapas y utilizando las técnicas sugeridas para la recuperación del crédito.
- Se llevará un registro o mayor individual de los clientes que compran a crédito con el seguimiento de las facturas y los abonos realizados.
- Las cobranzas a los clientes con calificación de intermediarios tanto de provincia como locales se las realizará a través del agente vendedor encargado.
- Las cobranzas a los clientes de provincia se las realizará semanalmente de acuerdo al programa de visitas personales establecido por la persona encargada de las cobranzas.

- Un aviso anticipado vía telefónica se lo realizará con tres días de anticipación al vencimiento de la factura.
- En el caso que no se llegue a concretar la cancelación en el plazo establecido, se realizará una llamada de insistencia después de los cinco días permitidos para exceder el plazo de la cancelación.
- Si a los 90 días transcurridos desde la fecha de vencimiento de una factura no ha sido cancelada y no se ha llegado a una negociación con el cliente, se procederá a la cobranza por la acción legal.
- Las ventas en almacén a clientes finales serán canceladas de contado, es decir, en efectivo o con cheques certificados a la fecha (para eliminar el riesgo de que el banco no pague el cheque), caso contrario no se aceptara ninguna clase de cheques. En el caso de clientes finales que se les haya aprobado un crédito, podrán cancelar con cheques en las condiciones que sea aprobado por el jefe de crédito y cobranzas.
- Para la cancelación de las cuentas de los clientes con calificación de intermediarios de provincia, será a través de cheques, transferencias o depósitos bancarios en las condiciones autorizadas por el encargado del departamento de crédito y cobranzas.
- Para personas que han perdido el merito de que se les extienda un crédito tendrán que realizar la cancelación anticipada (*C.B.D.*) en

efectivo o realizar un depósito bancario en la cuenta corriente de la compañía para la entrega de la mercadería requerida.

- Se entregará un recibo de cobro cada vez que se realice una recuperación de crédito.
- El agente vendedor tendrá que cobrar la totalidad de la factura pendiente para calcular sus comisiones.

3.4. CONTROL INTERNO DE CUENTAS POR COBRAR

- Implementar un comprobante de cobro pre-impreso y pre-numerado para respaldar las cancelaciones de nuestros clientes.
- Preparar un detalle de antigüedad de cartera en el que se incluye las cuentas por cobrar a clientes, clasificado por la antigüedad de las facturas pendientes de cobro. Ver modelo en **ANEXO N° 7**
- Realizar una conciliación del mayor general de cuentas por cobrar a clientes. Con los comprobantes de cobro y con la respuesta que los clientes den a los estados de cuenta que se enviarán a los clientes al menos dos veces al año.
- Abrir cuentas auxiliares para los empleados con el fin de registrar los anticipos o préstamos concedidos por la empresa.
- Los ajustes a las ventas como devoluciones, descuentos y baja de cuentas por cobrar deberán estar soportados con su nota de crédito detallando el

motivo del ajuste y debe estar autorizada por una persona que no esté encargada de la recepción del dinero por parte de los vendedores-cobradores, ni de quien contabiliza los cobros.

- Realizar un análisis de riesgo de cobro de cada una de las cuentas de sus clientes para el cálculo de la provisión de cuentas incobrables bajo el criterio de que a mayor antigüedad de la cuneta, mayor riesgo de cobro.
- La cancelación de las cuentas por cobrar por parte de la persona encargada será a través de depósitos inmediatos en cuanto los vendedores-cobradores realicen la entrega de cartera después de haber cumplido con la gestión de cobranzas.

4. POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS Y SU CONTROL INTERNO

4.1 MODELO ABC DE CONTROL DE INVENTARIOS

Es un modelo de control de inventarios que permite analizar un número incierto de artículos de diferentes costos, método con el cual determinamos qué artículos representan la mayor parte del valor del mismo, midiéndolos en cifras monetarias para así, establecer controles exhaustivos.

El sistema de clasificación ABC es un sistema de clasificación de los productos para fijarles un determinado nivel de control de existencia; para con esto reducir tiempos de control, esfuerzos, y costos en el manejo de inventarios. El tiempo y costos que las empresas invierten en el control de todos y cada uno de sus materias primas y productos terminados son incalculables, y de hecho resulta innecesario controlar artículos de poca importancia para un proceso productivo y en general productos cuya inversión no es cuantiosa.¹⁴

4.1.1 Clasificación ABC

Según este modelo, se pueden clasificar en tres clases siguientes:¹⁵

¹⁴ GUERRERO, Humberto, (2009). *Inventarios, manejo y control*. Colombia: Ecoe Ediciones. p. 20.

¹⁵ GARCÍA, Alfonso, (1996). *Enfoques prácticos para la planeación y el control de inventarios*, México: Editorial Trillas. p. 29.

Clase A: dentro de este tipo se involucran los artículos que por su costo elevado, alta inversión en el inventario, nivel de utilización o aporte a las utilidades necesitan de un 100% en el control de sus existencias.

Clase B: esta clasificación comprende aquellos productos que son de menor costo y menor importancia; y los cuales requieren un menor grado de control.

Clase C: en esta última clasificación se colocan los productos de muy bajo costo, inversión baja y poca importancia para el proceso productivo; y que tan solo requieren de muy poca supervisión sobre el nivel de sus existencias.

De acuerdo al criterio del analista y si considera oportuno, puede agregarse una zona D, para artículos de muy bajo costo o menor prioridad para la empresa.

4.1.1.1 Clasificación por costo unitario

Se aplico el método antes expuesto, basado en una clasificación del costo unitario de los artículos de la compañía que a continuación se muestra una tabla resumen del resultado del análisis

CUADRO N° 14
CLASIFICACIÓN POR COSTO UNITARIO

CLASE	ITEMS	%	COSTO TOTAL	%	RANGOS US\$	
					DESDE	HASTA
A	26	6%	61.567,44	15%	185,00	1.211,00
B	91	22%	64.625,16	15%	100,00	184,00
C	245	59%	192.016,44	46%	50,00	99,99
D	55	13%	101.956,13	24%	3,15	49,71
	417	100%	420.165,17	100%		

ELABORADO POR: Manuel Meléndrez

Como se puede observar en el cuadro número 14, existe 4 sub-clasificaciones A, B, C y D.

En la Clase A se encuentran artículos con un costo unitario desde \$185 a \$1.211, que representan el 6% del total de los productos, absorbiendo el 15% del costo total de los inventarios. En este rango encontramos artículos que requieren una mayor inversión por su costo unitario alto, como son artículos de la línea de Ejes y suspensiones, y neumáticos para vehículos pesados por lo cual es necesario determinar controles más estrictos y eficientes, principalmente para la cantidad de pedido de estos artículos.

En la Clase B se ubican artículos con un costo unitario desde \$100 hasta \$184, que representan el 22% del total de los artículos, los mismos que corresponden al 15% del costo total de los inventarios. En esta sub-clasificación encontramos artículos de la línea de

neumáticos, principalmente de los rines 15 y 16. Estos artículos requerirán un grado menor en cuestión de control.

En la Clase C se encuentran artículos con un costo unitario desde \$50 hasta \$99,99; que representan el 59% del total de los artículos, más del cincuenta por ciento de los artículos está concentrado en este rango, los mismos que absorben el 46% del costo total de los inventarios. En este rango encontramos artículos de la línea de neumáticos en su mayoría y productos de la línea de aros, tanto de acero como de magnesio. Estos artículos requerirán un grado menor en comparación al anterior en cuestión de control.

Para este tipo de clasificación hemos visto la necesidad de incrementar una división o rango más; al que denominaremos Clase D, artículos que se ubican con un costo unitario desde \$3,15 hasta \$49,71; que representan el 13% del total de los artículos, los mismos que corresponden al 24% del costo total de los inventarios. En esta sub-clasificación también encontramos artículos de la línea de neumáticos pero además de la línea de tubos y defensas. Estos artículos requerirán un control mínimo.

4.1.1.2 Clasificación por su consumo y valor

Para realizar una clasificación basada en el consumo y su valor se debe diferenciar el costo unitario de cada uno de los artículos y el

consumo promedio o esperado para un periodo determinado de tiempo. Se multiplica estas dos variables para posteriormente ser ordenados en forma descendente de acuerdo al valor total.

En nuestro caso particular el consumo está comprendido entre enero y septiembre del 2010. A continuación se presenta una tabla resumen y las conclusiones de la aplicación de este modelo.

CUADRO N° 15
CLASIFICACIÓN POR SU CONSUMO Y VALOR

CLASE	ARTICULOS	%	COSTO TOTAL	%
A	70	16%	618.804,81	70%
B	117	28%	179.984,22	20%
C	240	56%	88.796,63	10%
	427	100%	887.585,66	100%

ELABORADO POR: Manuel Meléndrez

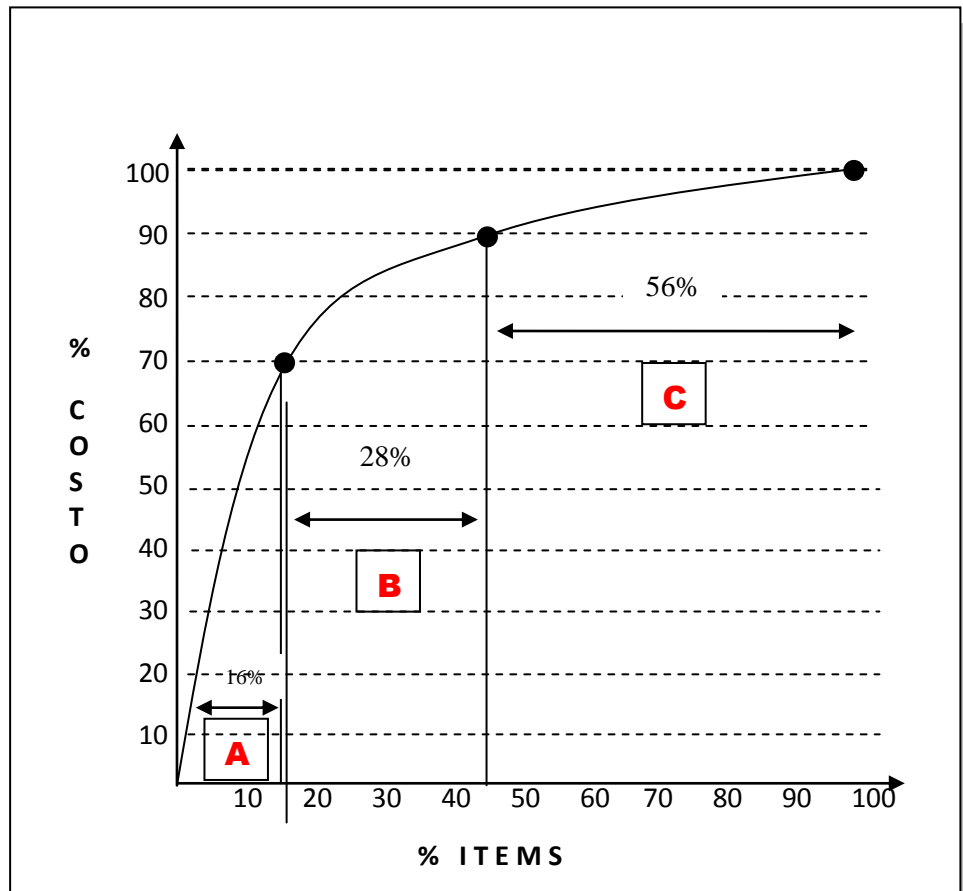
Claramente podemos observar que el 16% de los artículos que fueron consumidos o utilizados en el periodo especificado justifica el 70% del costo total del inventario, productos que se ubican en la Clase A.

Mientras que en la Clase B encontramos que el 28% de los artículos justifica el 20% del costo total del valor de los inventarios.

Y por último, en la Clase C, están el 56% restante de los artículos que tan solo representa el 10% del costo total del valor de los inventarios.

Para observar claramente los resultados, presentamos el siguiente grafico:

GRAFICO N° 8



ELABORADO POR: Manuel Meléndrez

4.2 CANTIDAD ECONÓMICA DE PEDIDO

La cantidad económica de pedido es el tamaño de la orden que disminuye al mínimo el costo total (*costo de mantenimiento y costo de pedido*) del inventario de la compañía, supuesto que a medida que aumenta el tamaño de la compra, aumentarán los costos de mantenimiento y disminuirá el costo de pedido, mientras que a medida que disminuya el tamaño de la compra ocurrirá todo lo contrario.

Los costos que se deben tomar en cuenta para el análisis de este modelo de inventarios son los siguientes:

Costo de mantenimiento.- Es un costo variable unitario que se causa en el momento que se efectúa el almacenamiento de los artículos por un periodo determinado, rubro que involucra su costo de oportunidad, el almacenaje, arrendamiento, primas de seguro, impuestos, servicios básicos, costos de deterioro y obsolescencia.

Costos de pedido.- Es un costo fijo porque no depende de la cantidad pedida, este costo se causa al instante que se da la orden de compra, los que incluye, salarios de las personas encargadas de realizar los pedidos, servicios (internet, teléfono), papelería, y todo lo que intervenga en el procesamiento del pedido.

4.2.1 Parámetros y Variables

Junto con su notación, a continuación se relaciona el parámetro y variable involucrada en este modelo:

D = Demanda

Cu = Costo unitario

Cp = Costo de pedido

Cm = Costo de mantenimiento

Q = Cantidad económica de pedido

N = Número de pedidos en un periodo determinado

Tc = Tiempo entre pedidos

CT = Costo total

4.2.2 Aplicación del método por línea de producto

Siguiendo con la gestión de los inventarios, para aplicar el método Cantidad Económica de Pedido seleccionaremos los productos que resultaron en la clasificación A del análisis anterior para dos líneas de productos que posee la empresa.

A través del modelo ABC basado en la clasificación por su consumo y valor, determinamos los artículos que necesitan mayor atención y control, para ello vamos aplicar la Cantidad Económica de Pedido en los productos que se encuentran resaltados en la tabla que encontramos a continuación, productos que representan a cada una de las líneas de la compañía.

CUADRO N° 16

COSMOLLANTA IMPORTADORA CIA. LTDA CLASIFICACIÓN POR SU CONSUMO Y VALOR DE ENERO A SEPTIEMBRE DE 2010							
Nº	CODIGO	% PARTICIP. C/ITEM	% ACUM.	COSTO TOTAL	% PARTIC. INVENT.	% ACUM.	CLASE
1	EJE DISCO 10H	0,23%	0,23%	70.070,00	7,89%	7,89%	A
2	SUSP. 3 EJES	0,23%	0,47%	42.385,00	4,78%	12,67%	A
3	8.25x22.5TOPU 10H EU	0,23%	0,70%	38.940,00	4,39%	17,06%	A
4	8.25x22.5CZS 10H EU	0,23%	0,94%	28.545,00	3,22%	20,27%	A
5	8.25x22.5CZS 10H USA	0,23%	1,17%	28.462,50	3,21%	23,48%	A
6	750-16COSMO	0,23%	1,41%	21.210,75	2,39%	25,87%	A
7	8.25x22.5TOPU ARAÑA	0,23%	1,64%	17.442,60	1,97%	27,83%	A
8	F13/F14COSMO	0,23%	1,87%	15.246,00	1,72%	29,55%	A
9	8.25x22.5CZS ARAÑA	0,23%	2,11%	13.806,00	1,56%	31,11%	A
10	215/75R14MAX MA751	0,23%	2,34%	13.398,62	1,51%	32,62%	A

ELABRADO POR: Manuel Meléndrez

4.2.2.1 Ejes y suspensiones

El primer artículo que resulta del análisis anterior pertenece a la línea de productos de Ejes y suspensiones, que en este caso es *eje de disco de 10 huecos*. Artículo que por su costo alto representa el

de mayor inversión sobre el total de lo consumido en el periodo especificado. A continuación se menciona los siguientes datos:

Demanda.- Esta cifra fue proporcionada por los directivos de la empresa, donde nos expresaron que para el año 2011 está presupuestado vender 200 unidades de este artículo, las mismas que están basadas en un pronóstico sustentado en datos históricos.

Costo unitario.- Es el costo obtenido en los Kardex de la compañía.

Costo de pedido.- Este artículo es importado y para ello se invierte en tiempo y ciertos costos inherentes al realizar una orden de importación. Que son los siguientes:

**CUADRO N° 17
COSTO DE PEDIDO PARA EJES**

Sueldo (Pers. 1)	350,00	
Sueldo (Pers. 2)	1.000,00	
SUELDO MENSUAL	1.350,00	
3 DIAS (Demora del pedido)		135,00
ESTIBADORES		100,00
PAPELERIA		10,00
SERVICIOS BÁSICOS		
(Luz, agua, teléfono, internet, trasmisión de datos)		40,00
COSTO POR CADA PEDIDO		285,00

ELABORADO POR: Manuel Meléndrez

Costo de mantenimiento.- Los artículos de esta línea son almacenados en un Depósito Comercial muy reconocido del Ecuador, lugar donde se proporciona el manejo del inventario, seguro de la mercadería, custodia y la maquinaria necesaria para la movilización de los artículos. Para este caso la tasa mensual de almacenamiento es de 0,60% mensual sobre el costo de la mercadería almacenada, al año 7,20%.

A continuación se presenta los datos para obtener la cantidad económica de pedido, número de pedidos, tiempo entre pedidos y su costo total.

Datos:

D =	200 unidades
Cu =	770,00 dólares
Cp =	285,00 dólares por pedido
Cm =	55,44 dólares por unidad (7,2% x 770,00)
Q =	?
N =	?
Tc =	?
CT =	?

CUADRO N° 18
MÉTODO TABULAR PARA EJES

NUMERO DE PEDIDOS	1	2	3	4	4,4	5
CANTIDAD DE PEDIDO	200	100	66,7	50	45	40
INV. PROMEDIO	100	50,00	33,33	25	22,50	20
COSTO PROMEDIO DE MANTEN.	5.544,00	2.772,00	1.848,00	1.386,00	1.247,40	1.108,80
COSTO DE PEDIDO	285,00	570,00	855,00	1.140,00	1.266,67	1.425,00
COSTO TOTAL	5.829,00	3.342,00	2.703,00	2.526,00	2.514,07	2.533,80
DIFERENCIA(Cm-Cp)	5.259,00	2.202,00	993,00	246,00	- 19,27	- 316,20

ELABORADO POR: Manuel Meléndrez

Método algebraico

a. Cantidad económica de pedido

$$Q = \sqrt{\frac{2 \times D \times C_p}{C_m}}$$

$$Q = \sqrt{\frac{2 \times 200 \times 285}{55,44}}$$

Q = 45,35 --- 45 unidades por pedido

b. Número de pedidos

$$N = \frac{D}{Q}$$

$$N = \frac{200}{45}$$

$$N = 4,4 \text{ pedidos en el año}$$

c. Tiempo entre pedidos

$$Tc = \frac{1}{N} \times \text{dias del periodo}$$

$$Tc = \frac{1}{4,4} \times 360$$

$$Tc = 0,225 \times 360 \text{ días}$$

$$Tc = 81 \text{ días}$$

d. Costo total

$$CT = (D \times Cu) + \frac{D}{Q} \times Cp + \frac{Q}{2} \times Cm$$

$$CT = (200 \times 770) + \frac{200}{45} \times 285 + \frac{45}{2} \times 55,44$$

$$CT = 154.000,00 + 1266,67 + 1.247,40$$

$$CT = 156.514,07 \text{ Dólares}$$

El manejo de los inventarios es sin lugar a dudas un elemento crítico, para el buen desarrollo de la empresa, si la gestión del mismo no se efectúa correctamente podemos incurrir en mayores

costos, es por ello que permanentemente se deben estar revisando las políticas de su manejo dentro de la compañía. En el caso de este producto los costos inherentes (costo de pedido y costo de mantenimiento) inciden financieramente en el costo del artículo es por ello que la cantidad óptima de pedido de 45 unidades, minimiza los costos a un valor de 2.514,07 dólares en un periodo anual.

4.2.2.2 Aros

Para continuar con el análisis de este modelo, seleccionamos al tercer ítem de acuerdo a la clasificación de consumo y valor, el mismo que pertenece a la línea de aros. El artículo denominado *aro disco 8.25x22.5 TOPU 10 huecos Europeo* es el producto de mayor inversión dentro de esta línea, por lo tanto se aplicará el método de Cantidad Económica de Pedido. Para el respectivo estudio, se presenta los siguientes datos:

Demanda.- Así como en el caso anterior, la cantidad fue establecida por una tendencia de crecimiento de sus ventas históricas y las expectativas de los directivos de la empresa, llegando a determinar 800 unidades de este artículo para el año 2011, las mismas que están basadas en un pronóstico sustentado en datos históricos.

Costo unitario.- Es el costo obtenido en los Kardex de la compañía.

Costo de pedido.- Este artículo es importado y para ello se invierte en tiempo y ciertos costos inherentes al realizar una orden de importación. Que son los siguientes:

CUADRO N° 19
COSTO DE PEDIDO PARA AROS

Sueldo (Pers. 1)	350,00	
Sueldo (Pers. 2)	1.000,00	
SUELDO MENSUAL	1.350,00	
3 DIAS (Demora del pedido)		135,00
ESTIBADORES		100,00
PAPELERIA		10,00
SERVICIOS BÁSICOS		
(Luz, agua, teléfono, internet, trasmisión de datos)		40,00
COSTO POR CADA PEDIDO		285,00

ELABORADO POR: Manuel Meléndrez

Costo de mantenimiento.- La empresa cuenta con un local propio que funciona como bodega, dentro de él, se almacena esta línea de productos, en donde los costos involucrados son los siguientes:

CUADRO N° 20
DETERMINACIÓN COSTO TOTAL DE
MANTENIMIENTO

CONCEPTO	VALOR ANUAL
Arrendamiento	-
Primas de seguro del local	679,81
Primas de seguro del inv.	803,80
Impuesto predial	276,62
Luz eléctrica	156,00
Teléfono	900,00
Trasmisión de datos	360,00
Salario bodeguero	3.480,00
Monitoreo	264,00
TOTAL COSTO ANUAL	6.920,23

ELABORADO POR: Manuel Meléndrez

Ahora se determina el costo proporcional para esta línea y posteriormente el costo unitario de la siguiente manera:

CUADRO N° 21
DETERMINACIÓN COSTO UNITARIO DE MANTENIMIENTO

	m²	%	COSTO	UNIDADES	COSTO UNITARIO MANTENIM.
BODEGA	600	100%	6.920,23		
Aros de acero	130	22%	1.522,45	1.200	1,27
Aros de magnesio*	45	8%	519,02	900	0,58
Tubos y protectores*	40	7%	461,35	1.300	0,35
Neumáticos	70	12%	807,36	700	1,15
SUMAN	285	48%	3.310,18		
* Su costo unitario de mantenimiento está expresado por cajas					

ELABORADO POR: Manuel Meléndrez

A continuación se presenta los datos para obtener la cantidad económica de pedido, número de pedidos, tiempo entre pedidos y su costo total.

Datos:

D = 800 unidades

Cu = 82,50 dólares

Cp = 285,00 dólares por pedido

Cm = 1,27 dólares por unidad

Q = ?

N = ?

Tc = ?

CT = ?

CUADRO N° 22
MÉTODO TABULAR PARA AROS

NUMERO DE PEDIDOS	1	1,3	2	3	4
CANTIDAD DE PEDIDO	800	600	400	267	200
INV. PROMEDIO	400	300	200	133,33	100
COSTO PROMEDIO DE MANTEN.	507,48	380,61	253,74	169,16	126,87
COSTO DE PEDIDO	285,00	380,00	570,00	855,00	1.140,00
COSTO TOTAL	792,48	760,61	823,74	1.024,16	1.266,87
DIFERENCIA	222,48	0,61	- 316,26	- 685,84	- 1.013,13

ELABORADO POR: Manuel Meléndrez

Método algebraico

- a. Cantidad económica de pedido

$$Q = \sqrt{\frac{2 \times D \times C_p}{C_m}}$$

$$Q = \sqrt{\frac{2 \times 800 \times 285}{1,27}}$$

Q = 599,21 --- 600 unidades por pedido

- b. Número de pedidos

$$N = \frac{D}{Q}$$

$$N = \frac{800}{600}$$

$$N = 1,3 \text{ pedidos en el año}$$

c. Tiempo entre pedidos

$$Tc = \frac{1}{N} \times \text{días del periodo}$$

$$Tc = \frac{1}{1,3} \times 360$$

$$Tc = 0,75 \times 360 \text{ días}$$

$$Tc = 270 \text{ días}$$

d. Costo total

$$CT = (D \times Cu) + \frac{D}{Q} \times Cp + \frac{Q}{2} \times Cm$$

$$CT = (800 \times 82,50) + \frac{800}{600} \times 285 + \frac{600}{2} \times 1,27$$

$$CT = 66.000,00 + 380 + 381$$

$$CT = 66.761,00 \text{ Dólares}$$

En el caso de este producto los costos inherentes (costo de pedido y costo de mantenimiento) que representan 761,00 dólares se

optimizan con una cantidad de pedido de 600 unidades, que nos da como resultado un costo total de 66.761,00 dólares.

4.4. CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS

- Mantener un control continuo de los registros contables, estarán apoyados en un inventario físico de mercaderías tanto en sus almacenes como en la bodega y se los realizará dos veces al año con la presencia de los responsables del manejo de los artículos en cada uno de los establecimientos y personal del departamento de contabilidad.
- Como consecuencia de la constatación física de la mercadería, si se tuviera que realizar algún tipo de ajuste, deberá ser autorizado y aprobado por escrito por el contador general.
- Realizar un informe de artículos de movimiento lento por la persona responsable de la mercadería, en este caso correspondería al bodeguero.
- Segregar las funciones de compra, recepción y registro de la mercadería.
- Las guías de remisión de los proveedores serán retenidas por la persona encargada de Bodega para los cargos o ingresos de mercadería y como constancia de la recepción de la mercadería.
- Para cada una de las facturas de ventas, se adjuntará su respectiva Guía de Remisión con los datos exigidos por el Reglamento de Comprobantes de Venta.

- Elaborar una orden de pedido y adjuntar a cada una de las facturas de compras a proveedores para su respectiva revisión.
- Realizar una supervisión permanente a las personas encargadas del registro de la mercadería para constatar la actualización de las existencias.
- La empresa implementará el *sistema permanente de valoración de inventarios* a través del método último precio de compra.

5. POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PASIVOS A CORTO PLAZO Y SU CONTROL INTERNO

5.1 POLÍTICAS DE FINANCIAMIENTO

Para llegar a construir una estructura financiera sana, influirá la mezcla adecuada, o ponderación de su endeudamiento a corto y largo plazo, circunstancias que deberán ser manejadas de forma eficaz y eficiente para financiar principalmente los activos temporales de la compañía. *“La forma de financiar los activos de una empresa implica una compensación entre el riesgo y la rentabilidad”*¹⁶.

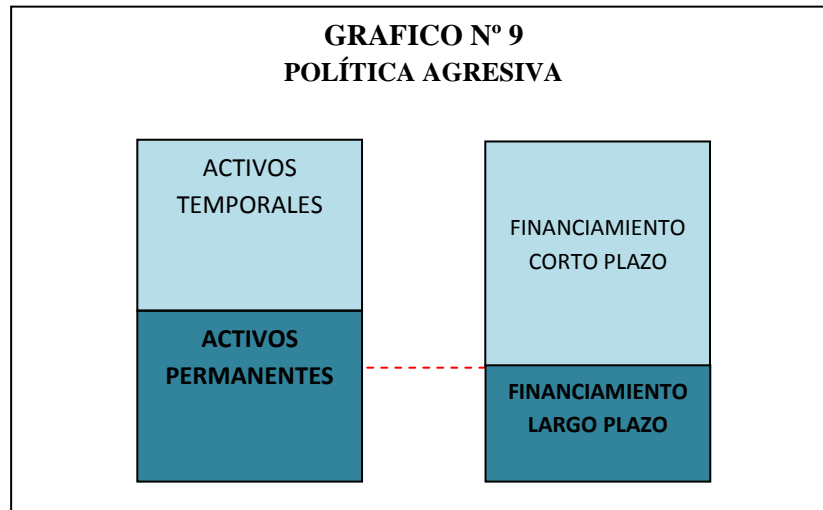
Es por ello, la importancia de las políticas de financiamiento, ya que de ellas dependerán el nivel de riesgo y rentabilidad de la empresa. Estas políticas se pueden clasificar de la siguiente manera:

5.1.1 Política agresiva

La política agresiva prevé que la compañía financie la totalidad de sus activos corrientes con deuda a corto plazo (fuentes espontáneas y no

¹⁶ VAN HORNE, Janes y WACHOWICZ, John, (2002). *Fundamentos de administración financiera*. México: Pearson, , Undécima edición. p. 214.

espontáneas), pero además, financia una parte de sus activos fijos o permanentes. Gráficamente se demuestra a continuación:



ELABORADO POR: Manuel Meléndrez

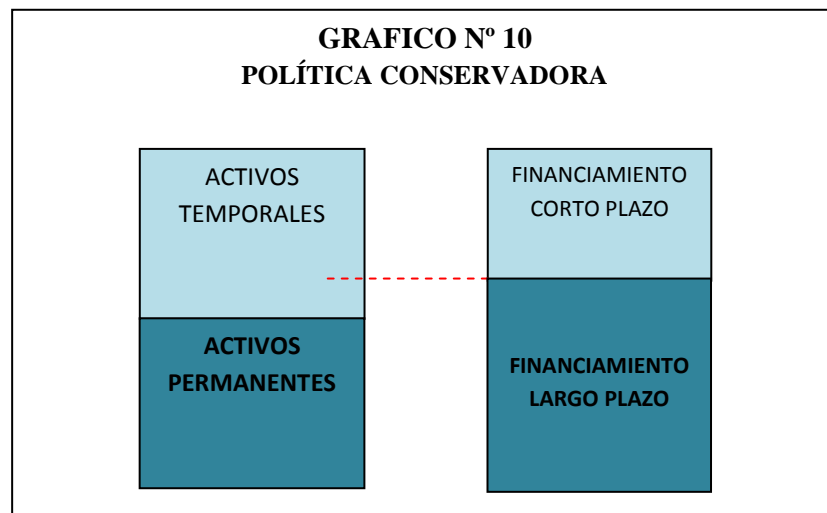
Esta posición es considerada como agresiva por su margen de seguridad negativo, ya que el riesgo que toma la empresa es mayor al financiar parte de sus necesidades de activos permanentes, los cuales cuentan con una vida útil prolongada, con deuda a corto plazo. Mientras que su costo representa generalmente más económico que la deuda a largo plazo.

Consecuentemente, es una política que sacrifica su seguridad por obtener mayores utilidades, dando como resultado una alta rentabilidad.

Una manera de observar la agresividad de una política de financiamiento es calculando la proporción que existe de los activos fijos que son financiados con deuda a corto plazo.

5.1.2 Política conservadora

La política conservadora demuestra que los activos corrientes son financiados con deuda a corto plazo más una proporción de capital permanente y deuda a largo plazo, es decir el financiamiento a largo plazo cubre en su totalidad a los activos permanentes y parte de sus activos temporales.



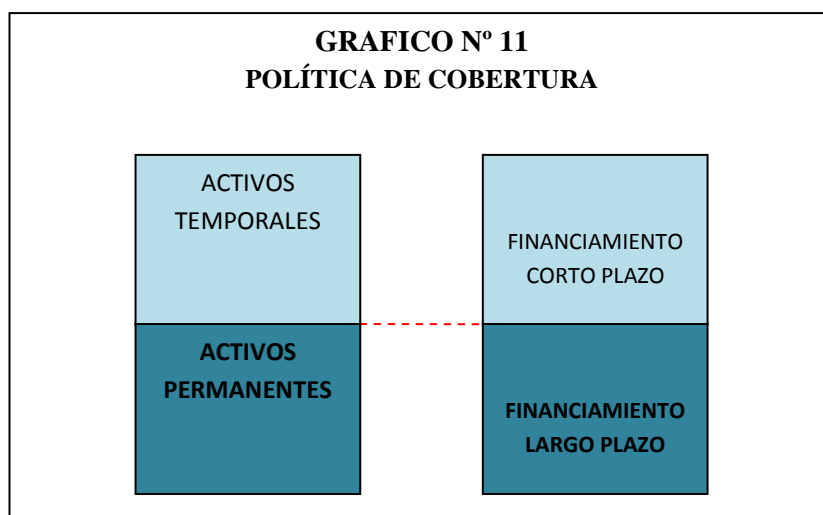
ELABORADO POR: Manuel Meléndrez

Una política conservadora nos proporciona un margen de seguridad positivo, ya que el riesgo es menor por contratar fuentes de financiamiento no espontáneas a corto plazo permitiendo almacenar liquidez. La rentabilidad que nos proporciona el uso de esta política es mucho menor a la política antes expuesta.

5.1.3 Política de cobertura

La política de cobertura o también la podemos llamar coordinación de vencimientos es un “*método de financiamiento en el que cada uno de los activos serían compensados con un instrumento de financiamiento con la misma fecha de vencimiento aproximada*”¹⁷.

Para nuestro caso particular, la política busca coordinar los vencimientos de los activos circulantes con los pasivos a corto plazo.



ELABORADO POR: Manuel Meléndrez

Su margen de seguridad es cero, lo cual indica que se encuentra un equilibrio entre el riesgo y la rentabilidad. Esto se da, al resultado de armar un calendario perfecto entre los flujos futuros de la empresa con los pagos por deudas contraídas.

¹⁷ *Ibíd*em

Producto de la importancia del financiamiento tanto a corto como a largo plazo presentamos la siguiente tabla:

CUADRO N° 23
FINANCIAMIENTO A CORTO Y LARGO PLAZO

		VENCIMIENTOS DEL FINANCIAMIENTO	
		CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
VIDA DEL ACTIVO	CORTO PLAZO (Temporal)	Riesgo y rentabilidad moderados	Riesgo y rentabilidad bajos
	LARGO PLAZO (Permanente)	Riesgo y rentabilidad elevados	Riesgo y rentabilidad moderados
FUENTE: Fundamentos de Administración Financiera, 11ma edición, Van Horne, p. 219. ELABORADO POR: Manuel Meléndrez			

5.2 FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Durante el ciclo normal de un negocio se presenta la necesidad de recurrir a las fuentes de financiamiento para cubrir las fluctuaciones del capital de trabajo.

Para cada una de las fuentes de financiamiento se considera el costo, disponibilidad, oportunidad y flexibilidad que se presenten en cada una de las circunstancias y transacciones.

El financiamiento a corto plazo se puede clasificar en fuentes de financiamiento espontánea o no espontánea.

5.2.1 Financiamiento espontáneo

El financiamiento espontáneo se da por el giro normal de una compañía originándose en la necesidad de cubrir un incremento de las ventas, por tal razón se recurre a realizar mayores compras, resultado de esto, existe un aumento de los pasivos circulantes para cubrir cuentas del activo corriente como efectivo, cuentas por cobrar e inventarios.

Una de las características principales del financiamiento espontáneo es que ninguno de estos pasivos genera costos explícitos y además, no requiere de un colateral.

Como fuentes de financiamiento espontáneas a corto plazo tenemos a las cuentas por pagar, donde encontramos el crédito comercial y las cuentas de acumulación.

5.2.1.1 Crédito comercial

El crédito comercial constituye las cuentas por pagar a proveedores por la adquisición de mercadería, las mismas que serán canceladas de acuerdo a las condiciones de pago en el tiempo acordado. Una característica fundamental que tiene esta modalidad es que no se

firma ningún documento formal como garantía de la obligación contraída.

Esta cuenta generalmente en las empresas comerciales representa el monto de mayor financiamiento por ser la fuente de fondos más flexible, es por ello que hay que dedicarle mayor atención.

5.2.1.2 Pasivos acumulados

Son las cuentas por servicios, impuestos u obligaciones laborales que aún no han sido canceladas por la empresa como: sueldos y salarios, beneficios sociales, contribuciones al fisco, rubros que permiten a la compañía disponer de esos fondos en un tiempo determinado para luego ser canceladas al final de dicho periodo.

5.2.2 Financiamiento contratado o no espontáneo

Después de haber hablado de las principales fuentes de financiamiento, el mercado financiero nos presenta otras opciones crediticias, donde las instituciones financieras actúan como actores principales de esta modalidad.

A diferencia del financiamiento espontáneo, ésta modalidad se caracteriza por llegar a un acuerdo con una institución del sistema financiero dejando una constancia documentada de la obligación contraída. Para nuestro caso

particular, son dos las fuentes de financiamiento contratadas que se definirá a continuación:

5.2.2.1 Cartas de crédito

Se define a las cartas de crédito como la promesa de pago que contrae un banco emisor, mediante solicitud de un cliente u ordenante de pagar cierta suma de dinero a un beneficiario contra la entrega del documento, conocimiento de embarque.

Este instrumento es uno de los más usados dentro del comercio exterior, ya que garantiza el cumplimiento de las obligaciones contraídas entre proveedores y compradores.

La ventaja de aperturar una carta de crédito es que la compañía financia sus compras en el exterior, en los momento que no cuenta con liquidez para responder con esa cancelación.

Este producto financiero desborda los siguientes costos:

- Comisión
- Comisión por negociación
- Swift
- Reconocimiento de firmas
- Portes o gastos de papelería

Los rubros mencionados son tanto al momento de la emisión como de la aceptación de la carta de crédito, y varían de acuerdo a la institución financiera.

5.2.2.2 Aceptaciones bancarias

Son Letras de Cambio o Pagarés que son giradas por un comprador a favor de un vendedor para sustentar transacciones comerciales, documentos que se convierten en aceptaciones bancarias al momento que una institución financiera acepta la responsabilidad principal por el pago de la misma.

5.3 DESCUENTOS DE PRONTO PAGO EN LAS COMPRAS

Después de haber mencionado que el financiamiento espontáneo no cuenta con un costo directo, es necesario indicar que al momento que un proveedor nos ofrece un descuento por pronto pago y la compañía no lo aprovecha, esto se convierte en un costo del crédito comercial, generando un costo de oportunidad.

Para entender lo antes expuesto, se planteará el siguiente ejemplo con un proveedor de la compañía, que sí ofrece un descuento por pronto pago:

El proveedor ubicado en la ciudad de Guayaquil emite una factura a crédito (90 días) y establece las siguientes condiciones de pago de “4/8, 90 netos”; “2/30, 90 netos”; “1/60, 90 netos” lo que significa que si la compañía desea aprovechar los

diferentes descuentos, tendrá que cancelar antes de los 60 días a partir de la fecha de emisión, caso contrario pagará al vencimiento sin aprovechar el descuento, el valor total de la factura y esto provocaría un porcentaje anual de intereses por el costo de oportunidad, a través de la siguiente fórmula lo podemos determinar:

$$\text{Costo anual} = \frac{\% \text{ dscto.}}{(100\% - \% \text{ dscto.})} \times \frac{365 \text{ días}}{(\text{fecha de pago} + \text{periodo dscto.})}$$

Reemplazando las condiciones de pago en la fórmula del costo anual de intereses, obtenemos el siguiente resultado:

Con la condición “4/8, 90 netos”, obtenemos:

$$\text{Costo anual} = \frac{4\%}{(100\% - 4\%)} \times \frac{365}{(90 - 8)}$$

$$\text{Costo anual} = \frac{4\%}{96\%} \times \frac{365}{82}$$

$$\text{Costo anual} = 18,5\%$$

Con la condición “2/30, 90 netos”, obtenemos:

$$\text{Costo anual} = \frac{2\%}{(100\% - 2\%)} \times \frac{365}{(90 - 30)}$$

$$\text{Costo anual} = \frac{2\%}{98\%} \times \frac{365}{60}$$

$$\text{Costo anual} = 12,4\%$$

Con la condición “1/60, 90 netos”, obtenemos:

$$\text{Costo anual} = \frac{1\%}{(100\% - 1\%)} \times \frac{365}{(90 - 60)}$$

$$\text{Costo anual} = \frac{1\%}{99\%} \times \frac{365}{30}$$

$$\text{Costo anual} = 12,3\%$$

Ahora, plantearemos la siguiente situación con los mismos datos anteriores, asumimos que la compañía decide cancelar la totalidad de la factura a la fecha de vencimiento pero además, negocia y llega a un acuerdo con el proveedor, obteniendo 15 días de gracia para su cancelación. Para este caso práctico vamos a tomar en cuenta la condición “4/8, 90 netos” y el costo anual sería:

$$\text{Costo anual} = \frac{4\%}{96\%} \times \frac{365}{97}$$

$$\text{Costo anual} = 15,7\%$$

Lo que nos demuestra que entre más grande es el periodo entre el final del periodo de descuento y el tiempo en que se paga la cuenta, menor es el porcentaje anual del costo de oportunidad en que se incurre.

La demora en la cancelación de las cuentas por pagar representa un financiamiento adicional, complementando que si se presenta la oportunidad de aprovechar un descuento por pronto pago al demorar el pago, disminuye el costo implícito del crédito comercial.

5.4 CONTROL INTERNO DE CUENTAS POR PAGAR

- Implementación de una orden de compra o nota de pedido pre-numerada con espacio para la firma de la persona que solicita y de quien autoriza.
- Aprobación de las facturas de compra, previa verificación de la forma de pago, cantidades y características requeridas por la compañía por medio de la orden de compra, es decir se adjuntará la orden de compra con su respectiva factura.
- Segregar las funciones que comprenden la verificación de las facturas de compra con el pago a proveedores.
- Realizar comparaciones periódicas con los estados de cuenta que son proporcionados por los proveedores.
- Efectuar una comprobación de saldos con los proveedores, especialmente con los más recurrentes, es decir con quienes se efectúa un mayor número de transacciones.
- Un anticipo de clientes se convierte en una obligación para con el mismo, por la misma razón, es necesario realizar un correcto registro de estos

cobros anticipados y además, elaborar un detalle de dichos anticipos con el número de factura o pedido y la fecha de recepción del cobro.

- Efectuar las provisiones mensuales de los beneficios sociales a trabajadores y realizar un control de su cálculo por parte del jefe del departamento de contabilidad.
- Presentar mensualmente un detalle de antigüedad de saldos de las cuentas por pagar y analizar cuáles son los pagos retenidos y encontrar el motivo de ese retraso.
- Todo pago por concepto de prestación de servicios, compra de mercadería o por cualquier otro concepto, será cancelado por medio de cheque junto a la elaboración de su comprobante se egreso donde consta la firma de autorización.

6. EFECTO EN LA LÍQUIDEZ DE LAS POLÍTICAS PROPUESTAS Y CONTROL INTERNO DEL EFECTIVO

6.1 CICLO DE EFECTIVO

Después de haber analizado y proponer las políticas para una eficiente y eficaz gestión del capital de trabajo, ésta disertación culmina con el estudio de los efectos que puede tener las inversiones en activos circulantes, conjuntamente con el financiamiento a corto plazo en la liquidez de la compañía.

La administración del ciclo de efectivo es el complemento de la gestión del capital de trabajo, para ello, se analizará los factores que inciden en el ciclo de caja.

Para comprender el impacto que tiene el ciclo de efectivo en la liquidez de una compañía, se definirá al ciclo operativo y desde luego al ciclo de efectivo.

Ciclo operativo.- *“Tiempo que transcurre desde el inicio del proceso de producción hasta el cobro del efectivo de la venta del producto terminado.”*¹⁸ Es decir, desde la compra o adquisición de los artículos hasta la recuperación de las cuentas por cobrar en efectivo. La fórmula para calcular el ciclo operativo es:

¹⁸ GITMAN, Lawrence, (2007). *Principios de administración financiera*. México: Pearson. Décimo primera edición. p. 514.

$$CO = PPI + PPC$$

Donde:

PPI = Periodo promedio de inventarios

PPC = Periodo promedio de cobro

Ciclo de efectivo.- Denominado también ciclo de conversión del efectivo, varía con el tipo de sector o industria a la que pertenece la compañía y se define como el periodo de tiempo que transcurre desde el pago que se realiza por la compra de materia prima o artículos terminados para la producción o la venta respectivamente, hasta el cobro o recuperación de los valores por concepto de ventas. La fórmula para el cálculo del ciclo de efectivo es:

$$CE = PPI + PPC - PPP$$

Donde:

PPP = Periodo promedio de pago

Para aclarar lo dicho, se muestra en una línea de tiempo en el siguiente gráfico:

Además, otro de los parámetros que reflejan la liquidez de una empresa es a través del ciclo operativo, ya que un ciclo relativamente corto muestra síntomas favorables de liquidez.

El ciclo operativo se centra en el periodo promedio de inventarios y en el periodo promedio de cuentas por cobrar, en términos generales son factores internos que pueden ser controlados por una administración eficiente de sus cuentas por cobrar y los inventarios.

Para ello, se analizará el periodo promedio de cobro a través de las cuentas por cobrar, el periodo promedio de inventarios a través de la cuenta inventarios y por último, el periodo promedio de pago a través de las cuentas por pagar a proveedores, factor externo que no puede ser manejado por la empresa.

6.2.1 De cuentas por Cobrar

Como se mencionó anteriormente, el efecto que puede tener las cuentas por cobrar en la liquidez de la compañía, está reflejada en el periodo promedio de cobro. En consecuencia, las políticas que tome la empresa concerniente a las cuentas por cobrar, deben estar enfocadas a acelerar el ingreso del efectivo y sin lugar a duda, las políticas propuestas por este estudio cumplen con este objetivo y una de ellas es proporcionar un descuento por pronto pago.

Por lo tanto, para demostrar el efecto que puede tener la implementación de una nueva política se toma los datos de los Estados Financieros a diciembre del 2009. La compañía tuvo ventas anuales a crédito por 788.262,25 dólares, un periodo promedio de cobro de 32 días, cuentas por cobrar de 70.237,53 dólares con una condición de venta en promedio de “30 netos”.

Al establecer una condición de “2/10, 90 netos”, el periodo promedio de cobro se puede reducir a 25,4 días si el 30% de los clientes aprovechan el descuento del 2%, es decir:

$$P.P.Cobro = (0,30 \times 10) + (0,70 \times 32) = \mathbf{25,4 \text{ días}}$$

Nótese que el 70% de los clientes que no aprovechan el descuento no van a pagar a los 90 días, sino que de acuerdo al periodo promedio de cobro. Los 90 días son establecidos por las condiciones de venta pero que en realidad en promedio se recupera a los 32 días.

Por otro lado, tenemos que tener en cuenta que la reducción del periodo promedio de cobro de 32 a 25,4 días tiene como consecuencia una mejor rotación de las cuentas por cobrar que cambia de 11,22 a 14,17 veces en el año.

Con esta nueva rotación el saldo de cuentas por cobrar disminuirá de 70.237,53 a 55.628,95 dólares, es decir:

$$\text{Saldo Prom. CxC} = \frac{\text{Venas crédito}}{\text{Rotación CxC}} = \frac{788.262,25}{14,17} = \$55.628,95$$

Por lo tanto, la pronta recuperación significa un ingreso anticipado de 14.608,58 dólares con la reducción de 6,6 días en su periodo promedio de cobro. Aquí se ve el efecto de las cuentas por cobrar en la liquidez, ya que una cobranza rápida puede repercutir en los fondos de la compañía.

Además, es importante identificar los tiempos que intervienen durante el proceso de crédito y el periodo de recuperar las cuentas por cobrar. A continuación se muestra los días en promedio que se demoraba cada uno de los procedimientos, comparados con los días que se espera cumplir con las políticas propuestas.

CUADRO N° 24
FINANCIAMIENTO A CORTO Y LARGO PLAZO

PROCESO	ANTES	POLITICA PROPUESTA
Análisis del crédito	4 días	2 días
Facturación	1 día	Medio día
Preparación y despacho de la mercadería	1 día	Medio día
TOTAL DIAS	6	3
AHORRO	3 DIAS	

ELABORADO POR: Manuel Meléndrez

Al mostrar el ahorro en días que puede tener la empresa con una administración eficiente en cada una de las etapas del crédito, observamos que la facturación y el despacho de la mercadería se lo realizarán mucho antes y por ende esas cuentas se podrán recuperar 3 días antes de lo normalmente acostumbrado.

6.2.2 De inventarios

De igual manera que las cuentas por cobrar, los inventarios tienen una incidencia directa en el ciclo operativo de una compañía y revelan en términos generales, la eficiencia en la gestión de la mercadería a través de su rotación. Además, el parámetro que nos permite tener una mayor amplitud sobre el efecto en la liquidez de la empresa es el periodo promedio de inventarios.

Para ello, el efecto que puede tener el periodo promedio de inventarios es importante, ya que una reducción en el saldo de inventarios revelará un incremento en su rotación, es decir la empresa terminaría con menos mercadería provocando una disminución en el periodo promedio de inventarios.

Supongamos que el saldo de inventarios disminuye en un monto de 10.000 dólares, utilizando los datos del año 2009 como el costo de ventas con 1`350.297,89 dólares; inventarios de 160.915,38 dólares; una rotación de inventarios de 8,39 y un periodo promedio de inventarios de 43 días.

En consecuencia, el resultado que se obtiene es el siguiente:

- Primero, se obtiene el nuevo saldo de inventarios:

$$160.915,38 - 10.000,00 = \mathbf{150.915,38 \text{ dólares}}$$

- Segundo, la rotación del inventario:

$$\text{Rotación Inv.} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventarios}}$$

$$\text{Rotación Inv.} = \frac{1\ 350.297,89}{150.915,38}$$

$$\text{Rotación Inv.} = \mathbf{8,95}$$

- Por último, se obtiene el nuevo periodo promedio de inventarios:

$$P.P. \text{ Inv.} = \frac{360}{8,95}$$

$$P.P. \text{ Inv.} = \mathbf{40 \text{ días}}$$

El resultado de esta suposición nos da una reducción en el periodo promedio de inventarios en 3 días, lo cual representa 10.000 dólares menos en el saldo de la cuenta de inventarios. Esto indica que los inventarios se vuelven más líquidos al incrementar su rotación.

6.2.3 De cuentas por pagar

Las cuentas por pagar tienen un efecto directo en la liquidez de la compañía y éste resultado se ve reflejado en el periodo promedio de pago. En tal virtud, las políticas y técnicas que tome la empresa concerniente a las cuentas por pagar, deben estar enfocadas a disminuir y demorar la salida del efectivo. Para ello, una de las políticas propuestas cumple con este fin y es negociar días de gracia concedido por los proveedores para el pago de las facturas.

Por lo tanto, se propone negociar 10 días de gracias para el pago de las facturas. Para conocer el efecto que puede tener la aplicación de esta negociación se desarrolla el caso práctico.

Los siguientes datos son tomados del año 2009 como: compras anuales a crédito 887.449,00 dólares; las cuentas por cobrar tuvieron un saldo de 110.116,43 dólares; una rotación de cuentas por pagar de 8,07 y su periodo promedio de pago fue de 45 días.

El desarrollo presenta lo siguiente, tomando los 10 días de gracia adicionales y asumiendo que se aplica para todas las facturas de proveedores:

- En la siguiente ecuación se encontrará el nuevo rubro de cuentas por pagar (CxP):

$$P.P. Pago = \frac{Cuentas\ por\ pagar}{\frac{Compras\ a\ crédito}{360}}$$

$$55 = \frac{C\ x\ P}{\frac{887.449,00}{360}}$$

$$55 = \frac{360\ (C\ x\ P)}{887.449,00}$$

$$55 \times 887.449,00 = 360\ (C\ x\ P)$$

$$C\ x\ P = \mathbf{135.582,49\ dólares}$$

- El índice de rotación de cuentas por pagar con el nuevo valor de cuentas por pagar, obtenemos lo siguiente:

$$Rotación\ CxP = \frac{Compras\ a\ crédito}{CxP}$$

$$Rotación\ CxP = \frac{887.449,00}{147.908,17}$$

$$Rotación\ CxP = \mathbf{6,55}$$

Con la negociación de los 10 días de gracia la empresa retrasa sus pagos y como resultado, obtenemos un incremento en el saldo de cuentas por pagar, una diferencia de 25.466,06 dólares.

En definitiva, la reducción en la rotación de las cuentas por pagar de 8,06 a 6,55 provoca una lenta salida de los fondos, permitiendo a la empresa disponer de ese efectivo y dando liquidez.

6.3 ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS

El efecto que causaría cada una de las políticas en las cuentas que integran el capital de trabajo se fue observando en el desarrollo antes expuesto pero para ver más claramente su efecto, se presenta el siguiente cuadro:

CUADRO N° 25
RESUMEN DE LOS INDICADORES FINANCIEROS

INDICADORES FINANCIEROS	AÑO 2009	AÑO 2009 POLITICAS PROPUESTAS
Rotación cuentas por cobrar	11,22	14,17
Periodo promedio de cobro	32	25
Rotación de inventarios	8,39	8,95
Periodo promedio de inventarios	43	40
Rotación cuentas por pagar	8,06	6,55
Periodo promedio de pago	45	55
CICLO OPERATIVO	75	65
CICLO DE EFECTIVO	30	10

ELABORADO POR: Manuel Meléndrez

Es evidente un cambio potencial de cada uno de los indicadores financieros, principalmente en sus ciclos operativo y de efectivo. Con la reducción del ciclo operativo en 10 días, la compañía reporta una mejor gestión ya sea en el manejo de sus cuentas por cobrar o de sus inventarios, es este caso la empresa mejoraría su administración en sus dos cuentas, ya que la disminución en días resulta de cuantas por cobrar e inventarios.

Por otro lado, el ciclo de efectivo con las políticas propuestas reportaría una disminución en 20 días, obteniendo 10 días como ciclo de conversión del efectivo, es decir el tiempo que sus recursos permanecerán inmovilizados en menos días provocando mayor liquidez en la compañía.

6.4 POLÍTICAS DE MANEJO DEL EFECTIVO

Una excelente administración del efectivo involucra el cobro, desembolso e inversión de efectivo de una manera eficiente. Por la misma razón, las empresas deben enfocarse al buen uso del activo más líquido que poseen, que es el efectivo, para ello, se explicará las razones por las que debe mantener el efectivo y las técnicas de administración del efectivo.

6.4.1 Razones para mantener el efectivo

La empresa debe mantener un saldo adecuado de efectivo por las siguientes razones:

- Transaccionales.- Para el normal desenvolvimiento de la compañía, mantener un saldo en efectivo responderá a la necesidad de cubrir pagos a proveedores, empleados, gastos y demás rubros del giro del negocio.
- Especulativos.- Motivo por el cual, la compañía tiene la posibilidad de aprovechar oportunidades del mercado como descuentos comerciales en artículos.
- Preventivo.- Mantener un margen de seguridad por necesidades inesperadas e imprevistas para cubrir fluctuaciones de entradas y salidas de efectivo.

- Compensatorio.- Este motivo se refiere a los saldos mínimos que se debe mantener en las cuentas bancarias dependiendo de la institución financiera.

6.4.2 Técnicas de administración del efectivo

Las técnicas de administración del efectivo se constituirán en las políticas de manejo del efectivo, ya que el objetivo central estará enfocado a aumentar la eficiencia en la gestión de este activo.

Para ello, las políticas que debe manejar la compañía son las siguientes:

- Aceleración de los ingresos.- El fin de acelerar la entrada de efectivo es con el motivo de utilizar los fondos a la brevedad posible para evitar recurrir a los fondos externos, a través de:
 - ✓ Depósitos con anterioridad de los clientes a quienes se les facturo bajo la condición de *pago anticipado*.
- Flotación.- Es la diferencia que existe entre el saldo en libros de la empresa con el saldo en los registros bancarios, debido a la compensación por parte de la institución bancaria, para esto se propone:

- ✓ Transferencias bancarias por parte de nuestros clientes en especial de los clientes de provincia para eliminar la flotación de cobro.

- Reducción en el ritmo de desembolsos.- El lado opuesto a la primera política propuesta para el manejo del efectivo es disminuir y demorar la salida de efectivo. En consecuencia, la empresa aplicara:
 - ✓ Control de los gastos a través de una centralización de cuentas por pagar para no desembolsar en efectivo, sino a través de la emisión de cheques.
 - ✓ Negociar con todos nuestros proveedores el aplazamiento del pago acogiéndonos a 15 días de gracias para cancelar una factura.

- Sincronización de los flujos de efectivo.- El objetivo de esta política es coordinar las entradas y salidas de efectivo para no mantener recursos ociosos. En el caso particular de Cosmollanta, la empresa maneja actualmente 3 cuentas corrientes de bancos distintos, de las cuales una de ellas es la más utilizada para las transacciones normales de la compañía.
 - ✓ Las dos cuentas restantes funcionaran como acumulación de fondos para ser transferidos a la cuenta principal de la

empresa cuando cuente con un monto representativo, para así, evitar que los fondos se encuentren ociosos.

6.5 CONTROL INTERNO DEL EFECTIVO

- Elaboración de conciliaciones bancarias de cada una de las cuentas corrientes que posee la empresa, con las firmas de las personas que elaboro y reviso.
- Implementar un fondo de caja chica para el almacén que funciona como sucursal por el monto de 400,00 dólares; y para el local principal por la cantidad de 100,00 dólares.
- Realizar un arqueo de caja chica sorpresivo como mínimo 3 veces en el transcurso del año calendario, respaldado en un formulario de arqueo de caja chica para que quede constancia del trabajo realizado.
- Segregar las funciones de las personas que receiptan el efectivo con la actividad de registro de las ventas.
- Cheques que fueren anulados deberán ser archivados de forma secuencial en la carpeta de comprobantes de egreso.
- La gerencia debe realizar un recalcu de los intereses ganados y de gasto intereses para comprobar que las cifras acreditadas o debitadas de la cuenta corriente sean las correctas.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

- El crédito es fundamental en el sector empresarial para un mejor desarrollo socioeconómico, ya que permite una rápida movilización de capitales, es decir las personas u organizaciones pueden adquirir bienes y servicios, para que su pago se lo pueda realizar en un plazo convenido entre las partes.
- Crédito es hablar de confianza y las empresas e instituciones que conceden crédito están depositando un grado de confianza en los clientes por ser dignos de ser creídos de que cumplirán con sus obligaciones a tiempo y en su totalidad.
- La implementación de un adecuado proceso de crédito permitirá mitigar el riesgo de crédito a través de la recopilación de información suficiente, de una perfecta investigación y verificación de datos, de un minucioso análisis de crédito y como parte final, llegar a conceder o rechazar el crédito.

- Las políticas de crédito y cobranzas tienen como objetivo llegar a satisfacer las necesidades tanto de la empresa en calidad de acreedor como de los clientes en calidad de deudores.
- De igual manera que la gestión del crédito, las cobranzas requieren de un proceso paulatino para una exitosa recuperación de las cuentas diferenciando las tres etapas de las cobranzas, que son: recordatorio, insistencia y acción drástica.
- La persona encargada de cobranzas debe ser dominadora de las políticas de crédito y cobranzas, tener el conocimiento técnico del procedimiento para la concesión del crédito y ser conciliador para llegar a un acuerdo con clientes morosos, de presentarse el caso.
- La aplicación del modelo ABC de inventarios permite clasificar en categorías a los artículos que comercializa la compañía, por su costo e inversión de manera decreciente en un periodo determinado de tiempo con el fin de detectar los productos que requieren mayor atención y cuidado por su alta inversión y reducir esfuerzos en los de menor inversión.
- Luego de haber realizado una clasificación de los inventarios a través del modelo ABC, los productos resultantes en la categoría A, requerirán la implementación del método de Cantidad Económica de Pedido para realizar sus órdenes de compra en las cantidades que optimicen los costos de inventarios.

- Una de las mejores alternativas que nos presenta el mercado para acceder a un financiamiento es a través de los proveedores, ya que es la fuente que no lleva un costo implícito y la más flexible.
- La eficiente gestión del departamento de crédito y cobranzas a través del comportamiento de las cuentas por cobrar y reflejado en el periodo promedio de cobro demuestran la efectividad de las políticas con una pronta recuperación de las cuentas con
- Disminuir y demorar la salida de efectivo a través de una negociación clara y comprometida de la compañía para con sus proveedores, le permitirá desarrollar una gestión eficaz de las cuentas por pagar.
- Llegar a niveles muy bajos en las cuentas que integran el capital de trabajo que son el efectivo, cuentas por cobrar e inventarios, la empresa obtendrá niveles bajos de liquidez, mientras que los niveles de rentabilidad subirían.
- Entre la rentabilidad y el riesgo existe una correlación positiva, es decir si la compañía asume mayores riesgos obtendrá una alta rentabilidad.
- Una eficiente gestión de cuentas por cobrar e inventarios se verá reflejada en el ciclo operativo cuando su periodo es relativamente corto.

- Una perfecta segregación de funciones y la aplicación de normas de control interno ayudarán a la compañía a reducir la probabilidad de errores y revelar una información financiera más confiable.

7.2 RECOMENDACIONES

- Una capacitación continua de los empleados que se encuentren relacionados con la gestión de crédito y cobranzas permitirá a la empresa contar un personal actualizado y capaz de mejorar los procedimientos para la concesión del crédito y recuperación de cartera.
- Para incentivar el pago de las obligaciones por parte de los deudores se recomienda proporcionar el descuento por pronto pago bajo un análisis continuo de las variables para determinar el porcentaje adecuado.
- Para llegar a implementar una exitosa gestión de cobranzas es recomendable utilizar cada una de las técnicas propuestas, en el momento preciso diferenciando las tres etapas de la cobranza.
- Es recomendable realizar una adecuada provisión de cuantías incobrables, bajo un análisis de antigüedad de saldos, independientemente del cálculo que lo estipula la ley.

- Para efectuar sus compras de mercadería, se recomienda que la compañía utilice el método de cantidad económica de pedido con el fin de minimizar sus costos de ordenar y los costos de mantenimiento.
- No es muy recomendable demorar las cuentas por pagar, ello acarrea posibles costos y un deterioro de la calificación crediticia, por el deterioro de la reputación de la compañía, restringiendo obtener crédito en un futuro.
- Dar a conocer al personal administrativo y al personal que de una u otra manera están relacionados con la gestión de las tres cuentas más líquidas del activo sobre las políticas propuestas y el efecto que puede causar al cumplirlo de una forma eficaz y eficiente.
- Una de las misiones más complicadas que puede tener una empresa es llegar a coordinar sus vencimientos para establecer una política de financiamiento de cobertura y es allá donde la empresa debe estar enfocada para equilibrar su liquidez con la rentabilidad.
- Se recomienda a la gerencia de la compañía promover la aplicación de los procedimientos y políticas propuestas, para que la empresa puede llegar a ser más competitiva e incrementar sus niveles de rentabilidad.

- Un análisis constante y permanente de las actividades de la empresa permitirán a la gerencia conjuntamente con el departamento de contabilidad establecer o replantear normas de control interno que ya no estén cumpliendo con su fin específico.

BIBLIOGRAFIA

Libros

1. ANTHONY, Willian y HODGE, Benjamin, (2003). *Teoría de la organización un enfoque estratégico*. Prentice Hall. Sexta edición.
2. BAILY, et al., (1979). *Aprovisionamiento, almacenaje y gestión de stocks*. España: Ediciones Deusto.
3. BERANEK, William, (1975). *Análisis para la toma de decisiones financieras*, España: Editorial Labor.
4. CUPELLI, Rodolfo, (1969). *Organización de créditos y cobranzas*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
5. ETTINGER, Richard, (1954). *Créditos y Cobranzas*. México: Compañía Editorial Continental S.A.
6. GARCÍA, Alfonso, (1996). *Enfoques prácticos para la planeación y el control de inventarios*, México: Editorial Trillas.
7. GITMAN, Lawrence, (2007). *Principios de administración financiera*. México: Pearson. Decimoprimera edición.
8. GUERRERO, Humberto, (2009). *Inventarios, manejo y control*, Colombia: Ecoe Ediciones.
9. LAWRENCE, Schall y CHARLES, Haley, *Administración Financiera*, McGraw Hill, México, 1993.
10. PERDOMO, Abraham, (2002). *Administración Financiera de Inventarios tradicional y justo a tiempo*. México: Thomson Editores.
11. STANLEY, Brown, (1959). *Manual del director de empresa*. México: Editorial Hispano Americana.
12. VAN HORNE, Janes y WACHOWICZ, John, (2002). *Fundamentos de administración financiera*. México: Pearson. Undécima edición.
13. VASQUEZ, Víctor, (1985). *Organización aplicada*. Quito.
14. WHITTINGTON, Ray y PANY, Kurt, (2007). *Principios de auditoría*. México: McGraw Hill. Decimocuarta edición.

Internet

15. ASOCIACIÓN DE EMPRESAS AUTOMOTRICES DEL ECUADOR, (2010).
http://www.aeade.net/index.php?option=com_content&task=view&id=16&Itemid=44
16. ASOCIACIÓN DE EMPRESAS AUTOMOTRICES DEL ECUADOR, (2010).
http://www.aeade.net/images/stories/sector_en_cifras_2007.pdf
17. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, (2010). <http://www.bce.fin.ec>
18. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS, (2010).
<http://www.inec.gov.ec/web/guest/inicio/inflacionario/mensual>
19. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS, (2010).
http://www.inec.gov.ec/web/guest/noticias/nothome/est_aut?doAsUserId=aiOGCIz93f0%253D
20. MATAF, (2010). <http://www.mataf.net/es/chart/USD-CNY>
21. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS, (2010).
www.superban.gov.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=16&vp_tip=2

Disertaciones

22. FUENTES, Sonia e ITURRALDE, Gisela. (2002). *Diseño de un sistema de gestión de crédito y cobranzas para una distribuidora de herramientas eléctricas de la ciudad de Quito: Caso “HRH Cía. Ltda.”*. Puce. 0115562.

ANEXOS

ANEXO N° 1: Codificación de productos

COSMOLLANTA IMPORTADORA CIA. LTDA
CODIFICACIÓN DE PRODUCTOS

Nº	CODIGO	DESCRIPCION	LINEA DE PRODUCTO
1	165/60R12DUNL	LLANTA DUNLOP 165/60R12	NEUMÁTICOS
2	165/60R12TOY	LLANTA TOYO 165/60R12	NEUMÁTICOS
3	165/65 R13LING	LLANTA LING LONG 165/65R13	NEUMÁTICOS
4	165/65R13AUR K706	LLANTA AURORA 165/65R13 K706	NEUMÁTICOS
5	165/65R13FIRES F590	LLANTA FIRESTONE 165/65R13 F590	NEUMÁTICOS
6	165/65R13SON SX608	LLANTA SONAR 165/65R13 SX608	NEUMÁTICOS
7	165/70R13FIRES F570	LLANTA FIRESTONE 165/70R13 F570	NEUMÁTICOS
8	165/70R13GE ALTI	LLANTA GENERAL 165/70R13 ALTIMAX	NEUMÁTICOS
9	165/70R13MAX 703	LLANTA MAXXIS 165/70R13 703	NEUMÁTICOS
10	165/70R13SUM HTR T4	LLANTA SUMITOMO 165/70R13 HTRT4	NEUMÁTICOS
11	165/70R13WEST	LLANTA WESTLAKE 165/70R13	NEUMÁTICOS
12	175/50R13DUNL LM702	LLANTA DUNLOP 175/50R13 LM702	NEUMÁTICOS
13	175/50R13MAX MAZ1	LLANTA MAXXIS 175/50R13 MAZ1	NEUMÁTICOS
14	175/50R13SUM HTR200	LLANTA SUMITOMO 175/50R13 HTR200	NEUMÁTICOS
15	175/50R13TOY N05	LLANTA TOYO 175/50R13 N05	NEUMÁTICOS
16	175/60R13MARS MH11	LLANTA MARSHAL 175/60R13 MH11	NEUMÁTICOS
17	175/60R13MAX UA603	LLANTA MAXXIS 175/60R13 UA603	NEUMÁTICOS
18	175/60R13SON SX1	LLANTA SONAR 175/60R13 SX1	NEUMÁTICOS
19	175/60R13TOY F08	LLANTA TOYO 175/60R13 F08	NEUMÁTICOS
20	175/65R14MAX UA603	LLANTA MAXXIS 175/65R14 UA603	NEUMÁTICOS
21	175/65R14TOR REAL	LLANTA TORNEL 175/65R14 REAL	NEUMÁTICOS
22	175/70R12CHENG 858AA	LLANTA CHENG SHIN 175/70R12 858AA	NEUMÁTICOS
23	175/70R12GY GPS2	LLANTA GOOD YEAR 175/70R12 GPS2	NEUMÁTICOS
24	175/70R12MAX MAP1	LLANTA MAXXIS 175/70R12 MAP1	NEUMÁTICOS
25	175/70R12TOY	LLANTA TOYO 175/70R12 IT300	NEUMÁTICOS
26	175/70R13CHENG 858AA	LLANTA CHENG SHIN 175/70R13 858AA	NEUMÁTICOS
27	175/70R13DU DP3000	LLANTA DURO 175/70R13 DP3000	NEUMÁTICOS
28	175/70R13DUNL EC201	LLANTA DUNLOP 175/70R13 EC201	NEUMÁTICOS
29	175/70R13DUR D101	LLANTA DURUN 175/70R13 D101	NEUMÁTICOS
30	175/70R13FIRES F570	LLANTA FRIESTONE 175/70R13 F570	NEUMÁTICOS
31	175/70R13FIRES F590	LLANTA FIRESTONE 175/70R13 F590	NEUMÁTICOS
32	175/70R13GE ALTIMAX	LLANTA GENERAL 175/70R13 ALTIMAX	NEUMÁTICOS
33	175/70R13GE XP2000	LLANTA GENERAL 175/70R13 XP2000	NEUMÁTICOS
34	175/70R13GY DURAPLUS	LLANTA GOOD YEAR 175/70R13 DURAPLUS	NEUMÁTICOS
35	175/70R13GY GPS2	LLANTA GOOD YEAR 175/70R13 GPS2	NEUMÁTICOS
36	175/70R13HANK K415	LLANTA HANKOOK 175/70R13 K415	NEUMÁTICOS
37	175/70R13INTERS 1ST-1	LLANTA INTERSTATE 175/70R13 1ST-1	NEUMÁTICOS
38	175/70R13LING	LLANTA LING LONG 175/70R13	NEUMÁTICOS

39	175/70R13MAR	LLANTA MARATHON 175/70R13	NEUMÁTICOS
40	175/70R13MAX MAT1	LLANTA MAXXIS 175/70R13 MAT1	NEUMÁTICOS
41	175/70R13PIRE P2000	LLANTA PIRELLI 175/70R13 P2000	NEUMÁTICOS
42	175/70R13SUM HTRT4	LLANTA SUMITOMO 175/70R13 HTRT4	NEUMÁTICOS
43	175/70R13TOR	LLANTA TORNEL 175/70R13	NEUMÁTICOS
44	175/70R13TOY	LLANTA TOYO 175/70R13	NEUMÁTICOS
45	185/55R14SON	LLANTA SONAR 185/55R14	NEUMÁTICOS
46	185/55R15GY NC15	LLANTA GOOD YEAR 185/55R15 NC15	NEUMÁTICOS
47	185/55R15MAX MAP1	LLANTA MAXXIS 185/55R15 MAP1	NEUMÁTICOS
48	185/60R13DUNL LM701	LLANTA DUNLOP 185/60R13 LM701	NEUMÁTICOS
49	185/60R13MARS MH11	LLANTA MARSHAL 185/60R13 MH11	NEUMÁTICOS
50	185/60R13MAX UA603	LLANTA MAXXIS 185/60R13 UA603	NEUMÁTICOS
51	185/60R13SUM HTR200	LLANTA SUMITOMO 185/60R13 HTR200	NEUMÁTICOS
52	185/60R13TOR DIREC	LLANTA TORNEL 185/60R13 DIREC	NEUMÁTICOS
53	185/60R13TOY F08	LLANTA TOYO 185/60R13 F08	NEUMÁTICOS
54	185/60R14BF G-GRIP	LLANTA BF GOODRICH 185/60R14 G-GRIP	NEUMÁTICOS
55	185/60R14BRID POTEN	LLANTA BRIDGESTONE 185/60R14 POTENZA	NEUMÁTICOS
56	185/60R14CONT CH90	LLANTA CONTINENTAL 185/60R14 CH90	NEUMÁTICOS
57	185/60R14DU DP3000	LLANTA DURO 185/60 R14 DP3000	NEUMÁTICOS
58	185/60R14DUNL LM702	LLANTA DUNLOP 185/60R14 LM702	NEUMÁTICOS
59	185/60R14FIRES 900	LLANTA FIRESTONE 185/60R14 900	NEUMÁTICOS
60	185/60R14MAX MAV1	LLANTA MAXXIS 185/60R14 MAV1	NEUMÁTICOS
61	185/60R14MAX UA603	LLANTA MAXXIS 185/60R14 UA603	NEUMÁTICOS
62	185/60R14SON SX608	LLANTA SONAR 185/60R14 SX608	NEUMÁTICOS
63	185/60R14SUM HTR200	LLANTA SUMITOMO 185/60R14 HTR200	NEUMÁTICOS
64	185/60R14TOR	LLANTA TORNEL 185/60R14	NEUMÁTICOS
65	185/60R14TOY PXVM	LLANTA TOYO 185/60R14 PXVM	NEUMÁTICOS
66	185/65 R15MAX MAV1	LLANTA MAXXIS 185/65 R15 MAV1	NEUMÁTICOS
67	185/65R14DUNL LM702	LLANTA DUNLOP 185/65R14 LM702	NEUMÁTICOS
68	185/65R14FIRES F590	LLANTA FIRESTONE 185/65R14 F590	NEUMÁTICOS
69	185/65R14HANK OPT	LLANTA HANKOOK 185/65 R14 OPTIMA	NEUMÁTICOS
70	185/65R14HER	LLANTA HERO 185/65 R14	NEUMÁTICOS
71	185/65R14MAX MAV1	LLANTA MAXXIS 185/65R14 MAV1	NEUMÁTICOS
72	185/65R14SUM HTR200	LLANTA SUMITOMO 185/65R14 HTR200	NEUMÁTICOS
73	185/65R15MAX UA603	LLANTA MAXXIS 185/65R15 UA603	NEUMÁTICOS
74	185/70R13CHENG 858AA	LLANTA CHENG SHIN 185/70R13 858AA	NEUMÁTICOS
75	185/70R13FIRES F570	LLANTA FIRESTONE 185/70R13 F570	NEUMÁTICOS
76	185/70R13HANK H706RWL	LLANTA HANKOOK 185/70R13 H706RWL	NEUMÁTICOS
77	185/70R13MAX MA703	LLANTA MAXXIS 185/70R13 MA703	NEUMÁTICOS
78	185/70R13SUM HTR4	LLANTA SUMITOMO 185/70R13 HTR4	NEUMÁTICOS
79	185/70R13TOR CORONA	LLANTA TORNEL 185/70R13 CORONA	NEUMÁTICOS
80	185/70R14BF 87S	LLANTA BF GOODRICH 185/70R14 87S	NEUMÁTICOS
81	185/70R14CHENG 858AA	LLANTA CHENG SHIN 185/70R14 858AA	NEUMÁTICOS
82	185/70R14FIRES F570	LLANTA FIRESTONE 185/70 R14 F570	NEUMÁTICOS
83	185/70R14FIRES F590	LLANTA FIRESTONE 185/70 R14 F590	NEUMÁTICOS

84	185R14SUM	LLANTA SUMITOMO 185R14	NEUMÁTICOS
85	195/45R15MAX MAV1	LLANTA MAXXIS 195/45R15 MAV1	NEUMÁTICOS
86	195/50R15LING GL699	LLANTA LING LONG 195/50R15 GL699	NEUMÁTICOS
87	195/50R15MAST	LLANTA MASTERCRAFT 195/50R15	NEUMÁTICOS
88	195/50R15MAX MAV1	LLANTA MAXXIS 195/50R15 MAV1	NEUMÁTICOS
89	195/50R15MAX MAZ1	LLANTA MAXXIS 195/50R15 MAZ1	NEUMÁTICOS
90	195/50R15MAX Z4S	LLANTA MAXXIS 195/50R15 Z4S	NEUMÁTICOS
91	195/50R15SON SX-1	LLANTA SONAR 195/50R15 SX-1	NEUMÁTICOS
92	195/50R15TOY P4	LLANTA TOYO 195/50R15 P4	NEUMÁTICOS
93	195/55R15FIRES 900	LLANATA FIRESTONE 195/55R15 900	NEUMÁTICOS
94	195/55R15HER 85V	LLANTA HERO 195/55R15 85V	NEUMÁTICOS
95	195/55R15MAX MAZ1	LLANTA MAXXIS 195/55R15 MAZ1	NEUMÁTICOS
96	195/55R15SON SX-1L	LLANTA SONAR 195/55R15 SX-1L	NEUMÁTICOS
97	195/55R15SUM HTR+	LLANTA SUMITOMO 195/55R15 HTR+	NEUMÁTICOS
98	195/55R15TOY	LLANTA TOYO 195/55R15	NEUMÁTICOS
99	195/60R13BF LB	LLANTA BFGOODRICH 195/60R13 LB	NEUMÁTICOS
100	195/60R13CHENG CS735	LLANTA CHENG SHIN 195/60R13 CS735	NEUMÁTICOS
101	195/60R13DUNL LM701	LLANTA DUNLOP 195/60R13 LM701	NEUMÁTICOS
102	195/60R13FIRES F810	LLANTA FIRESTONE 195/60R13 F810	NEUMÁTICOS
103	195/60R13PIRE P5000	LLANTA PIRELLI 195/60R13 P5000	NEUMÁTICOS
104	195/60R13SUM HTR200	LLANTA SUMITOMO 195/60R13 HTR200	NEUMÁTICOS
105	195/60R14DUNL LM702	LLANTA DUNLOP 195/60R14 LM702	NEUMÁTICOS
106	195/60R14FIRES 810	LLANTA FIRESTONE 195/60R14 810	NEUMÁTICOS
107	195/60R14FIRES 900	LLANTA FIRESTONE 195/60R14 900	NEUMÁTICOS
108	195/60R14MARS	LLANTA MARSHAL 195/60R14	NEUMÁTICOS
109	195/60R14MAX MAT1	LLANTA MAXXIS 195/60R14 MAT1	NEUMÁTICOS
110	195/60R14MAX MAV1	LLANTA MAXXIS 195/60R14 MAV1	NEUMÁTICOS
111	195/60R14MAX UA603	LLANTA MAXXIS 195/60R14 UA603	NEUMÁTICOS
112	195/60R14SUM HTR200	LLANTA SUMITOMO 195/60R14 HTR200	NEUMÁTICOS
113	195/60R14TOR AST	LLANTA TORNEL 195/60R14 ASTRAL	NEUMÁTICOS
114	195/60R14TOY PXVM	LLANTA TOYO 195/60R14 PXVM	NEUMÁTICOS
115	195/60R15 DUNL LM702	LLANTA DUNLOP 195/60R15 LM702	NEUMÁTICOS
116	195/60R15FIRES 900	LLANTA FIRESTONE 195/60R15 900	NEUMÁTICOS
117	195/60R15HER ATLAN	LLANTA HERO 195/60R15 ATLAN	NEUMÁTICOS
118	195/60R15MAX MAV1	LLANTA MAXXIS 195/60R15 MAV1	NEUMÁTICOS
119	195/60R15MAX UA603	LLANTA MAXXIS 195/60R15 UA603	NEUMÁTICOS
120	195/60R15SON SX608	LLANTA SONAR 195/60R15 SX608	NEUMÁTICOS
121	195/60R15SUM HTR200	LLANTA SUMITOMO 195/60R15 HTR200	NEUMÁTICOS
122	195/60R15TOY PXVM	LLANTA TOYO 195/60R15 PXVM	NEUMÁTICOS
123	195/65R15HER	LLANTA HERO 195/65 R15	NEUMÁTICOS
124	195/65R15MAX MAV1	LLANTA MAXXIS 195/65R15 MAV1	NEUMÁTICOS
125	195/65R15MAX UA603	LLANTA MAXXIS 195/65R15 UA603	NEUMÁTICOS
126	195/65R15SUM HTR200	LLANTA SUMITOMO 195/65R15 HTR200	NEUMÁTICOS
127	195/65R15TOR REAL	LLANTA TORNEL 195/65R15 REAL	NEUMÁTICOS
128	195/70R14SUM HTRT4	LLANTA SUMITOMO 195/70R14 HTRT4	NEUMÁTICOS

129	195R14GE C200	LLANTA GENERAL 195R14 C200	NEUMÁTICOS
130	195R14KHU 852	LLANTA KHUMO 195R14 852	NEUMÁTICOS
131	195R14KHU 857	LLANTA KHUMO 195R14 857	NEUMÁTICOS
132	195R14MARS 857	LLANTA MARSHAL 195R14 857	NEUMÁTICOS
133	195R14MAX UE168	LLANTA MAXXIS 195R14 UE168	NEUMÁTICOS
134	195R14RUNW	LLANTA RUNWAY 195R14	NEUMÁTICOS
135	195R14SUM SL726	LLANTA SUMITOMO 195R14 SL726	NEUMÁTICOS
136	195R15MARS 857	LLANTA MARSHAL 195R15 857	NEUMÁTICOS
137	205/40R16SUM	LLANTA SUMITOMO 205/40R16	NEUMÁTICOS
138	205/45R16SON SXL1	LLANTA SONAR 205/45R16 SXL1	NEUMÁTICOS
139	205/45R17SON	LLANTA SONAR 205/45R17	NEUMÁTICOS
140	205/50R15MAX MAV1	LLANTA MAXXIS 205/50R15 MAV1	NEUMÁTICOS
141	205/50R15MAX Z4S	LLANTA MAXXIS 205/50R15 Z4S	NEUMÁTICOS
142	205/50R15SUM HTR200	LLANTA SUMITOMO 205/50R15 HTR200	NEUMÁTICOS
143	205/50R15SUM HTR50Z	LLANTA SUMITOMO 205/50R15 HTR50Z	NEUMÁTICOS
144	205/50R15TOY P42	LLANTA TOYO 205/50R15 P42	NEUMÁTICOS
145	205/50R16MAST	LLANTA MASTERCRAFT 205/50R16	NEUMÁTICOS
146	205/55R15AUR	LLANTA AURORA 205/55R15	NEUMÁTICOS
147	205/55R16MAX Z4S	LLANTA MAXXIS 205/55R16 Z4S	NEUMÁTICOS
148	205/55R16SUM	LLANTA SUMITOMO 205/55R16	NEUMÁTICOS
149	205/55R16WEST	LLANTA WESTLAKE 205/55R16	NEUMÁTICOS
150	205/60 R13FIRES	LLANTA FIRESTONE 205/60 R13	NEUMÁTICOS
151	205/60 R13SUM HTR200	LLANTA SUMITOMO 205/60 R13 HTR200	NEUMÁTICOS
152	205/60 R13SUM HTR2000	LLANTA SUMITOMO 205/60 R13 HTR2000	NEUMÁTICOS
153	205/60R13BF LB	LLANTA BFGOODRICH 205/60R13 LB	NEUMÁTICOS
154	205/60R13DUNL LM701	LLANTA DUNLOP 205/60R13 LM701	NEUMÁTICOS
155	205/60R13MAX MAV1	LLANTA MAXXIS 205/60R13 MAV1	NEUMÁTICOS
156	205/60R13PIRE P5000	LLANTA PIRELLI 205/60R13 P5000	NEUMÁTICOS
157	205/60R13TOR DEPORT	LLANTA TORNEL 205/60R13 DEPORT	NEUMÁTICOS
158	205/60R13TOR DIRECC	LLANTA TORNEL 205/60R13 DIRECC	NEUMÁTICOS
159	205/60R14 HANOOK H405	LLANTA 205/60R14 HANOOK H405	NEUMÁTICOS
160	205/60R14SON SXBV0	LLANTA SONAR 205/60R14 SXBV0	NEUMÁTICOS
161	205/60R14SUM	LLANTA SUMITOMO 205/60R14	NEUMÁTICOS
162	205/60R14VEE	LLANTA VEE RUBBER 205/60R14	NEUMÁTICOS
163	205/60R15DUNL LM702	LLANTA DUNLOP 205/60R15 LM702	NEUMÁTICOS
164	205/60R15FIRES 900	LLANTA FIRESTONE 205/60R15 900	NEUMÁTICOS
165	205/60R15HER	LLANTA HERO 205/60R15	NEUMÁTICOS
166	205/60R15MAX M35	LLANTA MAXXIS 205/60R15 M35	NEUMÁTICOS
167	205/60R15SUM HTR200	LLANTA SUMITOMO 205/60R15 HTR200	NEUMÁTICOS
168	205/65R15DUNL EC201	LLANTA DUNLOP 205/65R15 EC201	NEUMÁTICOS
169	205/65R15DUNL LM702	LLANTA DUNLOP 205/65R15 SPLM702	NEUMÁTICOS
170	205/65R15MAX MS300	LLANTA MAXXIS 205/65R15 MS300	NEUMÁTICOS
171	205/65R15SUM HTR200	LLANTA SUMITOMO 205/65R15 HTR200	NEUMÁTICOS
172	205/70R14CHENG 858AA	LLANTA CHENG SHIN 205/70R14 858AA	NEUMÁTICOS
173	205/70R15GY EG32	LLANTA GOOD YEAR 205/70R15 EG32	NEUMÁTICOS

174	205/75R14HANK RA08	LLANTA HANKOOK 205/75R14 RA08	NEUMÁTICOS
175	205/75R15GE AT	LLANTA GENERAL 205/75R15 AT	NEUMÁTICOS
176	205/75R15GE AT2	LLANTA GENERAL 205/75R15 AT2	NEUMÁTICOS
177	205/75R15GE SUV	LLANTA GENERAL 205/75R15 SUV	NEUMÁTICOS
178	205/75R15GY WRAN	LLANTA GOOD YEAR 205/75R15 WRANGLER	NEUMÁTICOS
179	205/75R15MAX AT771	LLANTA MAXXIS 205/75R15 AT771	NEUMÁTICOS
180	215/45R17MAX MAZ4	LLANTA MAXXIS 215/45R17 MAZ4	NEUMÁTICOS
181	215/50R13SUM HTR200	LLANTA SUMITOMO 215/50R13 HTR200	NEUMÁTICOS
182	215/50R13TOY PXFZ4	LLANTA TOYO 215/50R13 PXFZ4	NEUMÁTICOS
183	215/60R15FIRES 900	LLANTA FIRESTONE 215/60R15 900	NEUMÁTICOS
184	215/65R16HANK K406	LLANTA HANKOOK 215/65R16 K406	NEUMÁTICOS
185	215/75R14BRID M773	LLANTA BRIDGESTONE 215/75R14 M773	NEUMÁTICOS
186	215/75R14GY A/T	LLANTA GOOD YEAR 215/75 R14 A/T	NEUMÁTICOS
187	215/75R14GY G32	LLANTA GOOD YEAR 215/75 R14 G32	NEUMÁTICOS
188	215/75R14MAX MA751	LLANTA MAXXIS 215/75R14 MA751	NEUMÁTICOS
189	215/75R15FIRES 900	LLANTA FIRESTONE 215/75 R15 900	NEUMÁTICOS
190	215/75R15MAX MA751	LLANTA MAXXIS 215/75R15 MA751	NEUMÁTICOS
191	215/75R15MAX MT753	LLANTA MAXXIS 215/75R15 MT753	NEUMÁTICOS
192	215/75R15SONNY	LLANTA SONNY 215/75R15	NEUMÁTICOS
193	215/75R15UNI TIGER	LLANTA UNIROYAL 215/75R15 TIGER PAW	NEUMÁTICOS
194	225/70R15CONT VANCO	LLANTA CONTINENTAL 225/70R15 VANCO	NEUMÁTICOS
195	225/70R16MAX MA751	LLANTA MAXXIS 225/70R16 MA751	NEUMÁTICOS
196	225/75R16MAX MA751	LLANTA MAXXIS 225/75R16 MA751	NEUMÁTICOS
197	225/75R16SUM	LLANTA SUMITOMO 225/75R16	NEUMÁTICOS
198	225/75R16TOR AT09	LLANTA TORNEL 225/75R16 AT09	NEUMÁTICOS
199	235/60R15CONT	LLANTA CONTINENTAL 235/60R15	NEUMÁTICOS
200	235/60R15MARS KL11	LLANTA MARSHAL 235/60R15 KL11	NEUMÁTICOS
201	235/60R15MAST GT	LLANTA MASTERCRAFT 235/60R15 GT	NEUMÁTICOS
202	235/60R15MAX MAS1	LLANTA MAXXIS 235/60R15 MAS1	NEUMÁTICOS
203	235/60R15TOY 600	LLANTA TOYO 235/60R15 600 F6	NEUMÁTICOS
204	235/60R16BRID HT687	LLANTA BRIDGESTONE 235/60R16 HT687	NEUMÁTICOS
205	235/60R16CONT 4x4	LLANTA CONTINENTAL 235/60R16 4x4	NEUMÁTICOS
206	235/60R16FIRES DEST	LLANTA FIRESTONE 235/60R16 DEST	NEUMÁTICOS
207	235/60R16MAX MAS2	LLANTA MAXXIS 235/60R16 MAS2	NEUMÁTICOS
208	235/60R16MAX MAV1	LLANTA MAXXIS 235/60R16 MAV1	NEUMÁTICOS
209	235/60R16RUNW	LLANTA RUNWAY 235/60R16	NEUMÁTICOS
210	235/60R16SON SX-608	LLANTA SONAR 235/60R16 SX-608	NEUMÁTICOS
211	235/70R15MAST GT	LLANTA MASTERCRAFT 235/70R15 GT	NEUMÁTICOS
212	235/75R15BRID	LLANTA BRIDGESTONE 235/75 R15	NEUMÁTICOS
213	235/75R15FED 105S	LLANTA FEDERAL 235/75R15 105S	NEUMÁTICOS
214	235/75R15GE GRABBAT2	LLANTA GENERAL 235/75R15 GRABBAT2	NEUMÁTICOS
215	235/75R15HER 109SXL	LLANTA HERO 235/75R15 109SXL	NEUMÁTICOS
216	235/75R15KELL SAFARI	LLANTA KELLY 235/75R15 SAFARI	NEUMÁTICOS
217	235/75R15MAX AT771	LLANTA MAXXIS 235/75R15 AT771	NEUMÁTICOS
218	235/75R15MAX MA751	LLANTA MAXXIS 235/75R15 MA751	NEUMÁTICOS

219	235/75R15MAX MA754	LLANTA MAXXIS 235/75R15 MA754	NEUMÁTICOS
220	235/75R15TOR AT09	LLANTA TORNEL 235/75R15 AT09	NEUMÁTICOS
221	245/60R15MAST GT	LLANTA MASTERCRAFT 245/60R15 GT	NEUMÁTICOS
222	245/60R15MAX MAS1	LLANTA MAXXIS 245/60R15 MAS1	NEUMÁTICOS
223	245/70R16GE HRTS	LLANTA GENERAL 245/70R16 HRTS	NEUMÁTICOS
224	245/70R16HER	LLANTA HERO 245/70R16	NEUMÁTICOS
225	245/70R16MAX AT771	LLANTA MAXXIS 245/70R16 AT771	NEUMÁTICOS
226	245/70R16MAX MA751	LLANTA MAXXIS 245/70R16 MA751	NEUMÁTICOS
227	245/70R16TOY OPENC	LLANTA TOYO 245/70R16 OPEN COUNT	NEUMÁTICOS
228	245/75R16DU DL6000	LLANTA DURO 245/75R16 DL6000	NEUMÁTICOS
229	245/75R16LING LL850	LLANTA LING LONG 245/75R16 LL850	NEUMÁTICOS
230	245/75R16MARS SAT	LLANTA MARSHAL 245/75R16 SAT	NEUMÁTICOS
231	245/75R16MAX AT771	LLANTA MAXXIS 245/75R16 AT771	NEUMÁTICOS
232	245/75R16MAX MA751	LLANTA MAXXIS 245/75R16 MA751	NEUMÁTICOS
233	245/75R16MAX MA754	LLANTA MAXXIS 245/75R16 MA754	NEUMÁTICOS
234	255/60R15FIRES INDY	LLANTA FIRESTONE 255/60 R15 INDY	NEUMÁTICOS
235	255/60R15MAST GT	LLANTA MASTERGRAFT 255/60R15 GT	NEUMÁTICOS
236	255/60R15MAX MAV1	LLANTA MAXXIS 255/60R15 MAV1	NEUMÁTICOS
237	255/60R15SUM HTR200	LLANTA SUMITOMO 255/60R15 HTR200	NEUMÁTICOS
238	255/60R15TOR	LLANTA TORNEL 255/60R15	NEUMÁTICOS
239	255/60R15TOY 102H	LLANTA TOYO 255/60R15 102H	NEUMÁTICOS
240	255/70R15MARS	LLANTA MARSHAL 255/70 R15	NEUMÁTICOS
241	255/70R15MAST GT	LLANTA MASTERCRAFT 255/70R15 GT	NEUMÁTICOS
242	255/70R16DUNL AT3	LLANTA DUNLOP 255/70R16 AT3	NEUMÁTICOS
243	255/70R16HANK RA23	LLANTA HANKOOK 255/70R16 RA23	NEUMÁTICOS
244	255/70R16MAST	LLANTA MASTERCARFT 255/70R16	NEUMÁTICOS
245	255/70R16MAX MA751	LLANTA MAXXIS 255/70R16 MA751	NEUMÁTICOS
246	255/70R16MAX MA771	LLANTA MAXXIS 255/70R16 MA771	NEUMÁTICOS
247	255/70R16TOY 109S	LLANTA TOYO 255/70R16 109S	NEUMÁTICOS
248	265/50R15MAX MAS1	LLANTA MAXXIS 265/50R15 MAS1	NEUMÁTICOS
249	265/70R15TOY OPAT	LLANTA TOYO 265/70R15 OPAT	NEUMÁTICOS
250	265/70R16HANK RF8	LLANTA HANKOOK 265/70R16 RF8	NEUMÁTICOS
251	265/70R16NAN FT4	LLANTA NANAKNAG 265/70R16 FT4	NEUMÁTICOS
252	265/70R16SUM	LLANTA SUMITOMO 265/70R16	NEUMÁTICOS
253	265/75R16TOR AT09	LLANTA TORNEL 265/75R16 AT09	NEUMÁTICOS
254	275/60R15DUNL 107S	LLANTA DUNLOP 275/60R15 107S	NEUMÁTICOS
255	275/60R15GE HP	LLANTA GENERAL 275/60R15 HP	NEUMÁTICOS
256	275/60R15MAST GT	LLANTA MASTERCRAFT 275/60R15 GT	NEUMÁTICOS
257	275/60R15SUM HTR2000	LLANTA SUMITOMO 275/60R15 HTR2000	NEUMÁTICOS
258	275/60R15TOY PXST	LLANTA TOYO 275/60R15 PXST	NEUMÁTICOS
259	275/70R16HER 109Q	LLANTA HERO 275/70R16 109Q	NEUMÁTICOS
260	275/70R16TOY	LLANTA TOYO 275/70R16	NEUMÁTICOS
261	275/70R22.5GT G279	LLANTA GT 275/70R22.5 G279	NEUMÁTICOS
262	275/80R22.5CONT HSR2	LLANTA CONTINENTAL 275/80R22.5 HSR2	NEUMÁTICOS
263	275/80R22.5MAX UR279	LLANTA MAXXIS 275/80R22.5 UR279	NEUMÁTICOS

264	275/80R22.5SUM ST735	LLANTA SUMITOMO 275/80R22.5 ST735	NEUMÁTICOS
265	27x8.50R14MAX MA754	LLANTA MAXXIS 27x8.50R14 MA754	NEUMÁTICOS
266	27x8.50R14MAX MT751	LLANTA MAXXIS 27x8.50R14 MT751	NEUMÁTICOS
267	27x8.50R14TOR A. CAR	LLANTA TORNEL 27x8.50R14 AMER. CARGO	NEUMÁTICOS
268	27x8.50R14TOY M65	LLANTA TOYO 27x8.50R14 M65	NEUMÁTICOS
269	295/50R15MAST GT	LLANTA MASTERCRAFT 295/50R15 GT	NEUMÁTICOS
270	295/50R15TOY 105H	LLANTA TOYO 295/50R15 105H	NEUMÁTICOS
271	295/80R22.5DOUB RR600	LLANTA DOUBLE COIN 295/80R22.5 RR600	NEUMÁTICOS
272	295/80R22.5LONG	LLANTA LONG MARCH 295/80R22.5	NEUMÁTICOS
273	295/80R22.5MAX UR279	LLANTA MAXXIS 295/80R22.5 UR279	NEUMÁTICOS
274	30X9.50R15FATE	LLANTA FATE 30X9.50 R15	NEUMÁTICOS
275	30X9.50R15MAX MA751	LLANTA MAXXIS 30X9.50R15 MA751	NEUMÁTICOS
276	31X10.50R15FIRES 23	LLANTA FIRESTONE 31X10.50R15 23º	NEUMÁTICOS
277	31X10.50R15FIRES ATX	LLANTA FIRESTONE 31X10.50R15 ATX	NEUMÁTICOS
278	31X10.50R15MAX MA751	LLANTA MAXXIS 31X10.50R15 MA751	NEUMÁTICOS
279	31X10.50R15MAX MA753	LLANTA MAXXIS 31X10.50R15 MA753	NEUMÁTICOS
280	31X10.50R15MAX MT754	LLANTA MAXXIS 31X10.50R15 MT754	NEUMÁTICOS
281	E78 R14 SUPER CAMPERA	LLANTA E78 R14 SUPER CAMPERA	NEUMÁTICOS
282	H78R16GY SUPERCAMP	LLANTA GOOD YEAR H78-16 SUPERCAMP	NEUMÁTICOS
283	600-14GE PJ 8L	LLANTA GENERAL 600-14 PJ 8L	NEUMÁTICOS
284	600-14SIAMTYRE	LLANTA SIAMTYRE 600-14	NEUMÁTICOS
285	650-14CHENG	LLANTA CHENG SHING 650-14	NEUMÁTICOS
286	650-14GY CT276	LLANTA GOOD YEAR 650-14 CT276	NEUMÁTICOS
287	650-16FATE	LLANTA FATE 650-16	NEUMÁTICOS
288	650-16GE HCT 8L	LLANTA GENERAL 650-16 HCT 8L	NEUMÁTICOS
289	650-16GY CHM189	LLANTA GOOD YEAR 650-16 CHM189	NEUMÁTICOS
290	700-15GE HCT 10L	LLANTA GENERAL 700-15 HCT 10L	NEUMÁTICOS
291	700-15GE PJ	LLANTA GENERAL 700-15 PJ	NEUMÁTICOS
292	700-15GY CT162	LLANTA GOOD YEAR 700-15 CT162	NEUMÁTICOS
293	700-15GY CT176	LLANTA GOOD YEAR 700-15 CT176	NEUMÁTICOS
294	700-15GY CXG	LLANTA GOOD YEAR 700-15 CXG	NEUMÁTICOS
295	700-15LING DIREC 10L	LLANTA LING LONG 700-15 DIREC 10L	NEUMÁTICOS
296	700-15LING TRAC 10L	LLANTA LING LONG 700-15 TRAC 10L	NEUMÁTICOS
297	700-16GY G8 10L	LLANTA GOOD YEAR 700-16 G8 10L	NEUMÁTICOS
298	700-16PIRE CT52	LLANTA PIRELLI 700-16 CT52	NEUMÁTICOS
299	750-16DUR DIRECC	LLANTA DURUM 750-16 DIRECC	NEUMÁTICOS
300	750-16GE HCT 14L	LLANTA GENERAL 750-16 HCT 14L	NEUMÁTICOS
301	750-16GE PJ 12L	LLANTA GENERAL 750-16 PJ 12L	NEUMÁTICOS
302	750-16GY CHM189	LLANTA GOOD YEAR 750-16 CHM189	NEUMÁTICOS
303	750-16GY CT162 12L	LLANTA GOOD YEAR 750-16 CT162 12L	NEUMÁTICOS
304	750-16GY CT162 14L	LLANTA GOOD YEAR 750-16 CT162 14L	NEUMÁTICOS
305	750-16GY CT176 12L	LLANTA GOOD YEAR 750-16 CT176 12L	NEUMÁTICOS
306	750-16GY CT176 14L	LLANTA GOOD YEAR 750-16 CT176 14L	NEUMÁTICOS
307	750-16GY CXG	LLANTA GOOD YEAR 750-16 CXG	NEUMÁTICOS
308	750-16TOR T305 14L	LLANTA TORNEL 750/16 T305 14L	NEUMÁTICOS

309	750R16MAX UR275	LLANTA MAXXIS 750R16 UR275	NEUMÁTICOS
310	825-16GY CT176 16L	LLANTA GOOD YEAR 825-16 CT176 16L	NEUMÁTICOS
311	825-16GY G100 16L	LLANTA GOOD YEAR 825-16 G100 16L	NEUMÁTICOS
312	825-16WOOS TRACC	LLANTA WOOSUNG 825-16 TRACCION	NEUMÁTICOS
313	825R16MAX UR275	LLANTA MAXXIS 825R16 UR275	NEUMÁTICOS
314	825R20YOK Y785	LLANTA YOKOHAMA 825R20 Y785	NEUMÁTICOS
315	11R22.5LING LLA08	LLANTA LING LONG 11R22.5 LLA08	NEUMÁTICOS
316	11R22.5LONG LM216	LLANTA LONG MARCH 11R22.5 LM216	NEUMÁTICOS
317	11R22.5MAX 938	LLANTA MAXXIS 11R22.5 938	NEUMÁTICOS
318	11R22.5YOK MY507	LLANTA YOKOHAMA 11R22.5 MY507	NEUMÁTICOS
319	12R22.5MAX 958	LLANTA MAXXIS 12R22.5 958	NEUMÁTICOS
320	12R22.5MAX UM816	LLANTA MAXXIS 12R22.5 UM816	NEUMÁTICOS
321	12R22.5MAX UR288	LLANTA MAXXIS 12R22.5 UR288	NEUMÁTICOS
322	12R22.5YOK MY507	LLANTA YOKOHAMA 12R22.5 MY507	NEUMÁTICOS
323	F13/F14COSMO	TUBO COSMO RADIAL F13/F14	TUBOS Y PROTECTORES
324	F13RUBBER	TUBO RUBER MIX F13	TUBOS Y PROTECTORES
325	G14COSMO	TUBO COSMO RADIAL G14	TUBOS Y PROTECTORES
326	G14RUBBER	TUBO RUBBER MIX G14	TUBOS Y PROTECTORES
327	K15COSMO	TUBO COSMO RADIAL K15	TUBOS Y PROTECTORES
328	K15RHINO	TUBO RHINO K15	TUBOS Y PROTECTORES
329	K15RUBBER	TUBO RUBBER MIX K15	TUBOS Y PROTECTORES
330	K16COSMO	TUBO COSMO RADIAL K16	TUBOS Y PROTECTORES
331	750-16COSMO	TUBO COSMO RADIAL 750-16	TUBOS Y PROTECTORES
332	750-16RUBBER	TUBO RUBBER MIX 750-16	TUBOS Y PROTECTORES
333	750-20COSMO	TUBO COSMO RADIAL 750-20	TUBOS Y PROTECTORES
334	825-20COSMO	TUBO COSMO RADIAL 825-20	TUBOS Y PROTECTORES
335	900-20COSMO	TUBO COSMO RADIAL 900-20	TUBOS Y PROTECTORES
336	1100-20COSMO	TUBO COSMO RADIAL 1100-20	TUBOS Y PROTECTORES
337	1200-20COSMO	TUBO COSMO RADIAL 1200-20	TUBOS Y PROTECTORES
338	L15 650/700/750COSMO	DEFENSA COSMO RADIAL L15	TUBOS Y PROTECTORES
339	L16 RUBBER	DEFENSA RUBBER MIX L16	TUBOS Y PROTECTORES
340	R20 1000/1100/1200COSMO	DEFENSA COSMO RADIAL R20	TUBOS Y PROTECTORES
341	041 R15/6H	ARO 041 R15X8.0 6H	AROS
342	ANK075 R15/5H	ARO ANKA 075 R15X6.5 5H 114H/S	AROS
343	ANK088 R13/4H	ARO ANK088 R13X6 4H 114mm H/S	AROS
344	ARO.R17-090	ARO ANKA090 R17X7 4H 100mm	AROS
345	BLANCOR13/4H	ARO BLANCO R13X5.5 4H 114.3mm TRIANG.	AROS
346	BLANCOR15/6H	ARO BLANCO R15X6.5 6H 139.7mm	AROS
347	DVD420 R15/4H	ARO DVD420 R15X7.0 4H 100.3 MB	AROS
348	ES927 R16/5H	ARO ES927 R16X8 5H 139.3 SILVER	AROS
349	F542 R14/4H	ARO F542 R14x6.0 4H 100mm HP/S	AROS
350	F592 R14/4H	ARO F592 R14x5.0 4H/100 HP/B	AROS
351	HJ154 R15/5H	ARO HJ154 R15X7.0 5H 139.7 H/S	AROS
352	HJ158 R15/6H	ARO HJ158 R15X5.5 6H 108 CROM	AROS
353	HJ179 R15/6H	ARO HJ179 R15X8.0 6H 139.7 B/K	AROS

354	HJ276 R15/5H	ARO HJ276 R15X7.0 5H 114.3 H/S	AROS
355	HJ317 R15/6H	ARO HJ317 R15X8.0 6H 139.7 MB	AROS
356	HJ326 R13/8H	ARO HJ326 R13X5.5 8H 100/114mm	AROS
357	HJ338 R15/5H	ARO HJ338 R15X7 5H 114.3 H/S	AROS
358	HJ372 R15/4H	ARO HJ372 R15X5 4H 100+40 H/S	AROS
359	HJ409 R15/5H	ARO HJ409 R15X7 5H 114.3 H/K	AROS
360	HJ412 R15/4H	ARO HJ412 R15X6.5 4H 100 MB	AROS
361	HJ417 R16/6H	ARO HJ 417 R16X8 6H. 139.7 M/K	AROS
362	LG007 R13/4H	ARO LG007 R13X5.5 4H 100mm	AROS
363	LG076 R13/4H	ARO LG076 R13X6.5 4H 114mm	AROS
364	LG1213 R14/4H	ARO LG1213 R14X6 4H 100mm	AROS
365	LG198 R16/5H	ARO LG198 R16X8 5H 114.3 SH/S	AROS
366	LG200 R16/5H	ARO LG 200 R16X7.5 5H. 114.3	AROS
367	LG336 R13/4H	ARO LG336 R13X5.5 4H 100mm	AROS
368	LG626 R13/4H	ARO LG626 R13X6.5 4H 100mm	AROS
369	LM194 R13/4H	ARO LM194 R13X5.5 4H 114,3mm MB	AROS
370	LZ010 R16/5H	ARO LZ010 R16X6.5 5H 114.3CROM	AROS
371	NF147 R14/8H	ARO NF147 R14x6.0 8H 100/114MB	AROS
372	NF173 R13/4H MB	ARO NF173 R13x4.5 4H 100 MB	AROS
373	NF173 R15/4H MB	ARO NF173 R15x6.0 4H 100 MB	AROS
374	NF182 R13/4H MB	ARO NF182 R13x5.5 4H/100 MB	AROS
375	NF182 R13/4H-MB	ARO NF182 R13x4.5 4H/100 MB	AROS
376	NF182 R14/4H HP/S	ARO NF182 R14x5.5 4H 100 HP/S	AROS
377	NF182 R14/4H MB	ARO NF182 R14x5.5 4H 100 MB	AROS
378	NK043 R16/4H	ARO NK043 R16X7 4H 100 SH/S	AROS
379	NR102 R14/4H HP/S	ARO NR102 R14x6.0 4H/100 HP/S	AROS
380	P1030 R15/6H	ARO P1030 R15X7.0 6H 139,7 MB	AROS
381	P1117 R15/8H	ARO P1117 R15X7.0 8H 100/114MB	AROS
382	P1120 R13/8H-MB	ARO P1120 R13x5.5 8H 100/114MB	AROS
383	P1120 R15/8H	ARO P1120 R15X7.0 8H 100/114MB	AROS
384	P1148 R13/4H-MB	ARO P1148 R13x5.5 4H 100/73.1MB	AROS
385	P1174 R15/8H	ARO P1174 R15X6.5 8H 100/114MB	AROS
386	P1176 R15/8H	ARO P1176 R15X6.5 8H 100/114MB	AROS
387	P1225 R14/8H MB	ARO P1225 R14X6.0 8H 100/114 MB	AROS
388	P1225 R15/8H	ARO P1225 R15X5.0 8H 100/114MB	AROS
389	P1261 R16/8H	ARO P1261 R16X7.0 8H 100/114 MB	AROS
390	P1341 R15/8H	ARO P1341 R15X6.5 8H 100/114MB	AROS
391	P1346 R16/8H	ARO P1346 R16X7.0 8H 100/114 MB	AROS
392	P1374 R15/8H	ARO P1374 R15X7.0 8H 100/114MB	AROS
393	P1375 R16/5H	ARO P1375 R16X7.0 5H 114.3 MB	AROS
394	P8046 R16/6H	ARO P8046 R16X8.0 6H 1397 MB	AROS
395	P8048 R15/5H	ARO P8048 R15X8.5 5H 114,3 MB	AROS
396	P8095 R15/6H	ARO P8095 R15X7.0 6H 139,7 MB	AROS
397	P8144 R16/6H	ARO P8044 R16X8.0 6H 1397 MB	AROS
398	RW062 R15/5H	ARO RW062 R15X8 5H PULIDO	AROS

399	RW212 R13/4H	ARO RW212 R13X5.5 4H 100mm	AROS
400	RW213 R13/4H	ARO RW213 R13X5 4H/100 TG GRIS	AROS
401	RW218 R16/6H	ARO RW218 R16X7 6H 139.7 H/S	AROS
402	RW551 R15/6H	ARO RW551 R15X7 6H 139.7 MB	AROS
403	RW625 R16/5H	ARO RW625 R16X7 5H 114 M/K	AROS
404	RW693 R16/6H	ARO RW693 R16X7 6H 139.7 MB	AROS
405	RW810 R13/4H	ARO RW810 R13X5.5 4H 100mm	AROS
406	RW812 R13/4H	ARO RW812 R13X5.5 4H 114mm MB	AROS
407	RW816 R13/4H	ARO RW816 R13X5.5 4H 114mm MB	AROS
408	RW817 R13/8H	ARO RW817 R13X5.5 8H 100/114mm MB	AROS
409	17.5x6CZS 6H	ARO DISCO 17.5x6.00 CZS 6H	AROS
410	3-750x5.20BORL	ARO ARAÑA 3-750X5.20 BORLEN	AROS
411	7.50x22.5CRANE 10H	ARO DISCO 7.50x22.5 CRANE 10H	AROS
412	7.50x22.5CWMC 8H	ARO DISCO 7.50x22.5 CWMC 8H	AROS
413	7.50x22.5CZS 10H	ARO DISCO 7.50x22.5 CZS 10H	AROS
414	7.50x22.5CZS 8H	ARO DISCO 7.50x22.5 CZS 8H	AROS
415	8.25x22.5CZS 10H EU	ARO DISCO 8.25x22.5 CZS 10H EUROPEO	AROS
416	8.25x22.5CZS 10H USA	ARO DISCO 8.25x22.5 CZS 10H USA	AROS
417	8.25x22.5CZS ARAÑA	ARO ARAÑA 8.25x22.5 CZS	AROS
418	8.25x22.5TOPU 10H EU	ARO DISCO 8.25x22.5 TOPU 10H EUROPEO	AROS
419	8.25x22.5TOPU 10H USA	ARO DISCO 8.25x22.5 TOPU 10H USA	AROS
420	8.25x22.5TOPU ARAÑA	ARO ARAÑA 8.25x22.5 TOPU	AROS
421	800x20TOPU 10H	ARO DISCO 800-20 TOPU 10H	AROS
422	900x22.5HANKSU 10H	ARO DISCO 900x22.5 HANKSUGI 10H	AROS
423	900x22.5TOPU 10H	ARO DISCO 900x22.5 TOPU 10H	AROS
424	SUSP. 3 EJES	SUSPENSION DE 3 EJES	EJES Y SUSPENCIONES
425	BOYANEUM	BOYA NEUMATICA ZURLO	EJES Y SUSPENCIONES
426	EJE ARAÑA 6P	EJE CUADRADO DE ARAÑA 6P	EJES Y SUSPENCIONES
427	EJE DISCO 10H	EJE CUADRADO DE DISCO 10H	EJES Y SUSPENCIONES
428	PATA APOYO	PATAS DE APOYO	EJES Y SUSPENCIONES
429	QUINTA RUED	QUINTA RUEDA	EJES Y SUSPENCIONES

ANEXO N° 2: Solicitud de crédito para persona natural

COSMOLLANTA IMPORTADORA Cía. Ltda.

SOLICITUD DE CRÉDITO (PERSONA NATURAL)			
Fecha de presentación	Fecha de aprobación	TIPO DE CLIENTE:	<input type="checkbox"/>
Asesor comercial		Distribuidor	<input type="checkbox"/>
		Consumidor final	<input type="checkbox"/>

DATOS DEL SOLICITANTE			
Nombres y apellidos completos			
C. I.	Lugar y fecha de nacimiento	Edad	
Dirección de domicilio			
Propia <input type="checkbox"/> Arrendada <input type="checkbox"/> Hipotecada <input type="checkbox"/>			
Teléfono domicilio	Estado civil: Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Unión Libre <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/>		
Nombre del cónyuge		C.I. del cónyuge	

NEGOCIO		Actividad del negocio	
Negocio Propio <input type="checkbox"/> Trabaja para empresa <input type="checkbox"/>			
Nombre o Razón Social	RUC	Teléfono/Fax	
Dirección del negocio	Provincia	Ciudad	
Ventas o ingresos promedio mensuales			
Local: Propio <input type="checkbox"/> Arrendado <input type="checkbox"/>			

REFERENCIAS PERSONALES		
Nombre	Parentesco	Teléfono

REFERENCIAS COMERCIALES			
Nombre de la empresa	Ciudad	Mercadería	Teléfono

REFERENCIAS BANCARIAS				
Banco	Cta. Cte. <input type="checkbox"/>	Ahorros <input type="checkbox"/>	Nº de cuenta	Saldo promedio
Si tiene tarjeta de crédito	Banco emisor	Nº de cuenta	Cupo máximo	

BIENES MUEBLES (VEHICULOS)				
Marca / Año	Modelo / Tipo	Placas	Valor comercial	

Firma del cliente

ANEXO N° 3: Solicitud de crédito para persona jurídica

COSMOLLANTA IMPORTADORA Cía. Ltda.

SOLICITUD DE CRÉDITO (PERSONA JURIDICA)			
Fecha de presentación	Fecha de aprobación	TIPO DE CLIENTE:	<input type="checkbox"/>
Asesor comercial		Distribuidor	<input type="checkbox"/>
		Consumidor final	<input type="checkbox"/>

DATOS DE LA EMPRESA			
Nombre o Razón Social			
RUC	Provincia	Ciudad	Barrio/Sector
Dirección			Fecha de constitución
Teléfonos	Fax	E-mail	
Actividad comercial			
Ventas mensuales	Nº de empleados	Local propio <input type="checkbox"/>	Local arrendado <input type="checkbox"/>

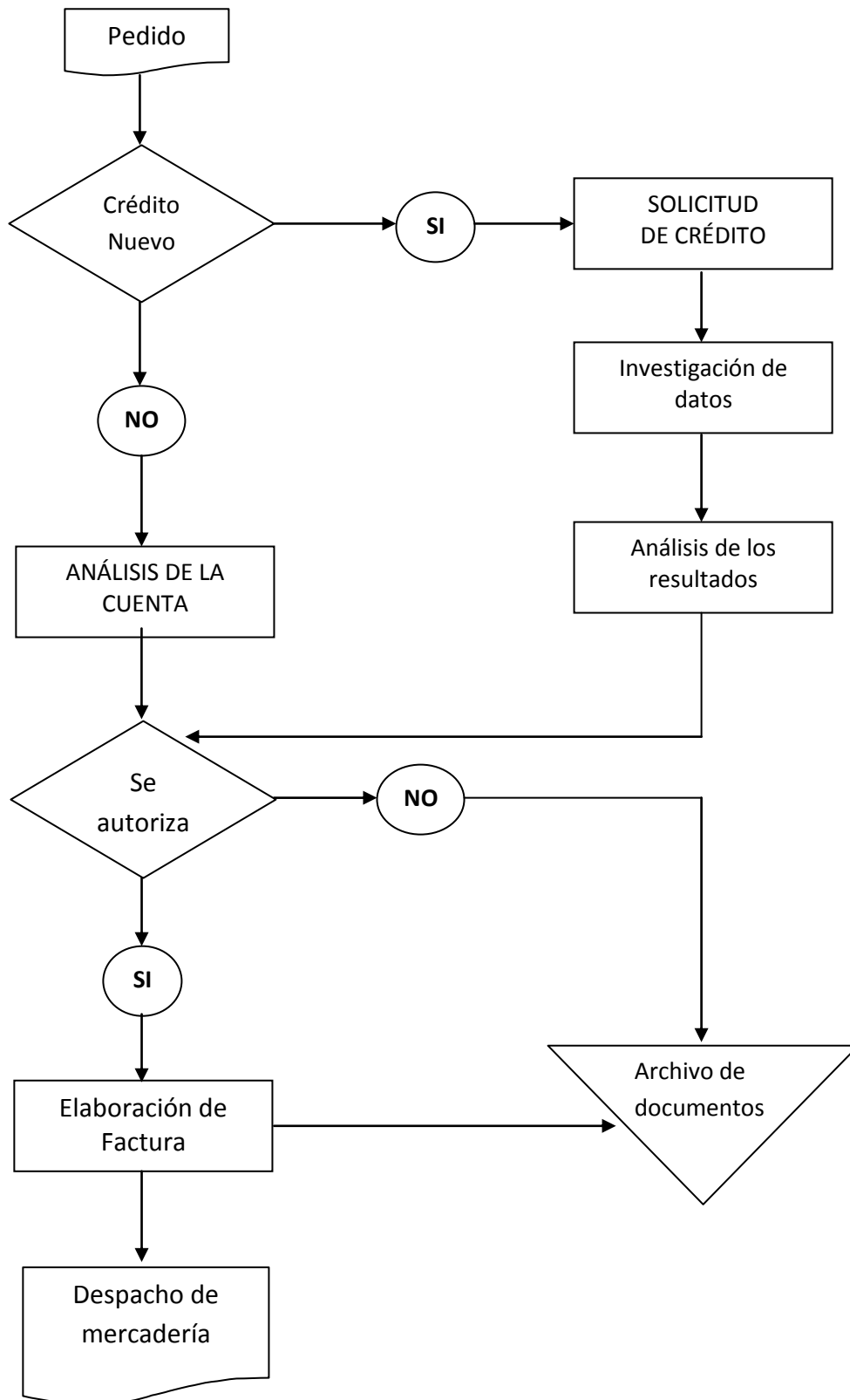
REFERENCIAS COMERCIALES			
Nombre de la empresa	Ciudad	Mercadería	Teléfono

REFERENCIAS BANCARIAS			
Banco	Sucursal	Nº Cta. Cte.	Saldo promedio

Datos del Representante Legal			
Nombres y apellidos			
Nº Cédula de ciudadanía	Estado Civil	Nombre del conyugue	
Dirección domiciliaria			Teléfono

Sello y firma Representante Legal

ANEXO N° 4: proceso del crédito



ANEXO N° 5: Estado de cuenta de clientes**COSMOLLANTA IMPORTADORA CIA. LTDA.**

MATRIZ: Av. Mariscal Sucre S19-75 y Toacazo - Telf.: 2626-234

SUCURSAL: Av. Alonso de Angulo y Lauro Guerrero - Telf.: 2663-87

E-mail: cosmollanta@gmail.com

ESTADO DE CUENTA**NOMBRE DEL CLIENTE:****DIRECCIÓN:****CIUDAD:****FECHA:****VENDEDOR:**

Nº	FECHA DE EMISIÓN	FACTURA Nº	FORMA DE PAGO	VALOR DE LA FACTURA	ABONOS	SALDO
TOTAL SALDO A PAGAR:						

ANEXO N° 6: Formato carta de insistencia

Quito, ___ de _____ de 20__

Señor

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS

Ciudad.-

De mis consideraciones:

Nunca hemos enviado el primer pedido de un cliente sobre una cuenta corriente, pero cuando nuestra agencia informó que usted era “un hombre de negocios de gran integridad y que paga sus cuentas puntualmente”, nosotros enviamos su pedido el mismo día.

Es difícil creer que un negociante de su reputación la arriesgue deliberadamente. Seguramente usted ha pasado por alto los recordatorios de nuestras facturas, ¿habrá estado erróneamente llenada mientras se pagaba? Su cuenta se venció hace ___ días. Usted no quiere que se le alargue más. Su cheque por _____, a vuelta de correo, conservará su crédito establecido. Por favor, remítalo ahora mismo.

Sinceramente,

COSMOLLANTA I. Cía. Ltda.

ANEXO N° 7: Formato de detalle de antigüedad de saldos

COSMOLLANTA IMPORTADORA CÍA. LTDA.									
DETALLE DE ANTIGÜEDAD DE CARTERA									
						FECHA:	Al 31 de diciembre del 20X1		
N°	CLIENTE	CODIGO	SALDO CONTABLE	ANTIGÜEDAD					
				Menor a 30 días	31 a 60 días	61 a 90 días	91 a 120 días	Mayor a 120 días	
SUMAN:									
_____ ELABORADO POR				_____ REVISADO POR					