



**PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL ECUADOR
SEDE AMBATO**
SERÉIS MIS TESTIGOS

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TEMA:

"Manual de políticas para otorgar créditos y de recuperación de cartera para la empresa
Distribuciones Global Book's de la ciudad de Ambato"

DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA
COMERCIAL CON MENCIÓN EN MARKETING

Autor:

DIANA CAROLINA NUÑEZ RODRIGUEZ

Director:

DR. MARIO ALTAMIRANO

Ambato - Ecuador

Mayo 2010

PONTIFICIA UNIVERDIDAD CATOLICA DEL ECUADOR

SEDEAMBATO

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

HOJA DE APROBACION

Tema:

'MANUAL DE POLITICAS PARA OTORGAR CREDITOS Y
RECUPERACION DE CARTERA EN LA EMPRESA
DISTRIBUCIONES GLOBAL BOOIOS"

Autor:

DIANA CAROLINA NUÑEZ RODRIGUEZ

Dr. Mario Altamirano

DIRECTOR DISERTACION

Ab. Anita del Pozo

CALIFICADOR

Dr. Germán Salazar

CALIFICADOR

Ing. Jorge Núñez

DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACION

Ab. *Pablo Poveda Mora*

SECRETARIO GENERAL PUCESA

DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo Diana Carolina Núñez Rodríguez portador de la cédula de Ciudadanía No. 180359561-8 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del Título de Ingeniera Comercial con mención en Marketing, son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

DIANA CAROLINA NÚÑEZ RODRÍGUEZ

C.I. 180359561-8

AGRADECIMIENTO

A Dios por derramar sus bendiciones diarias en cada día de mi vida estudiantil y cotidiana, a mis padres y tíos por ser quienes me han guiado y alentado en el día a día y procuran siempre mi bienestar.

A mis esposo e hija por ser el apoyo y aliento de todos los días en el largo camino del estudio y del progreso personal.

A todos aquellos profesores de la Facultad de Administración que compartieron sus conocimientos y experiencias durante mis años de estudio y en especial al Doctor Mario Altamirano director del presente trabajo

DEDICATORIA

Con mucho cariño, dedico este proyecto a mi familia, ya que a mas de ser mi fortaleza en tiempo de debilidad han sido mi apoyo mi guía y mi ejemplo; con el cual han forjado lo que soy y lo que seré.

A mi esposo e hija, como resultado del esfuerzo y sacrificio realizado por ellos en estos años de estudio.

A mis maestros y compañeros de aula, quienes me han brindado su confianza, conocimientos e inolvidables momentos.

RESUMEN

El manual como documento formal constituye una guía sistemática y práctica que facilite el trabajo, estableciendo un conjunto de instrumentos administrativos y técnicos, de aplicación y cumplimiento obligatorio, por parte de la gerencia y personal de la empresa.

Este instrumento está orientado especialmente a consolidar las políticas de crédito y cobranzas o recuperación de cartera, se aplicará a la Empresa Distribuciones Global Book's, el cual contendrá lineamientos, una visión global y concreta del proceso que conlleva el otorgar crédito y un buen manejo y recuperación de cartera. Se realizó la comparación del antes del manual y el después del manual para poder determinar si este fue útil para la empresa y en qué aspectos ha mejorado. Definimos claramente los conceptos básicos que involucra el tema para entender de una forma clara y precisa lo que estamos estudiando y los procedimientos que deben ser aplicados para cumplir con los objetivos determinados, tanto de la empresa como objetivos del manual.

ABSTRACT

The manual as a formal document constitutes a systematic and practical guide that facilitates work, establishing a group of administrative and technical instruments, of application and obligatory execution, by the management and staff of the company.

This instrument is especially oriented to consolidate the credit and collections or loan recovery. It will be applied to the Global Book's Distributions Company, which will contain guidelines, a global and concrete vision of the process that bears granting credit and a good handling and loan recovery.

The comparison of the before and after of the manual was made to be able to determine if it was useful for the company and in what aspects it improved.

We defined the basic concepts that the topic involves to understand clearly and precisely what we are studying and the procedures that should be applied to fulfill the stated objectives, not only of the company but also of the manual.

TABLA DE CONTENIDO

Aprobación del Tutor	II
Aprobación del tribunal de grado	III
Declaración de autenticidad y responsabilidad	IV
Agradecimiento	V
Dedicatoria	VI
Resumen	XIV
Abstract	XV
Introducción	

1

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Tema de investigación	4
1.2 Árbol de Problemas	4
1.3 Definición del Problema	5
1.4 Delimitación	7
1.5 Justificación	7
1.6 Objetivos	10
1.6.1 General	10

1.6.2 Específicos	10
1.7 Hipótesis	11
1.8 Variables	11
1.9 Conocimiento de la empresa	11
1.9.1 Antecedentes	11
1.9.2 Misión	13
1.9.3 Visión	14
1.9.4 Valores, principios y virtudes de gestión de la empresa	15
1.9.4.1 Valores	15
1.9.4.2 Principios:	16
1.9.4.3 Virtudes	18
1.10 Objetivos de la empresa	18
1.10.1 General:	18
1.10.2 Específico	18
1.11 Políticas	19
1.12 Estrategias	20
1.13 Productos que brinda el negocio	22
1.14 Estructura Orgánica	22
1.15 Estructura Funcional	24
1.16 Análisis FODA	27
1.17 Disposiciones Legales	30

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 El crédito	44
2.1.1 Conceptos básicos	44
2.1.2 Objetivos	45
2.1.3 Ventajas	46
2.1.4 Desventajas	46
2.1.5 Partes que intervienen	47
2.1.6 Clases	48
2.2 Recuperación de Cartera	50
2.2.1 Conceptos básicos	50
2.2.2 Políticas de cobranza	50
2.2.3 Objetivos	56
2.2.4 Principios	56

CAPÍTULO III

METODOLOGIA

3.1 Modalidad Básica de Investigación	58
3.1.1 Enfoque cuantitativo.	58
3.2 Método de investigación	58
3.3 Tipo de Investigación	59
3.4 Población y Muestra	59

CAPITULO IV

Análisis E Interpretación De Los Resultados	61
---	----

CAPÍTULO V

PROPUESTA

Manual de Políticas para Otorgar Créditos y Recuperación de Cartera	75
6.1 Concepto	75
6.2 Objetivo	76

6.3 Políticas de crédito		77
6.4 Conocimiento del cliente		78
6.5 Sujetos de crédito		82
6.6 Otorgar montos y plazos adecuados		84
6.7 Garantías		85
6.8 Formas de pago		86
6.9 Frecuencia de pago		87
6.10 Gastos Administrativos		87
6.11 Indicadores		88
6.12 Aplicación del Manual de Políticas para Otorgar Créditos y Recuperación de Cartera		95
6.12.1 Conocimiento del cliente		95
6.12.2 Sujetos de crédito		100
6.12.3 Otorgar montos y plazos adecuados		101
6.12.4 Garantías		104
6.12.5 Formas de pago		106
6.12.6 Frecuencia de cobro		111
6.12.7 Gastos Administrativos	2	112
6.13 Cobranzas		113
6.14 Indicadores aplicados a la empresa Distribuciones Global Book's		118

CAPITULO VI

Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones	71
5.2 Recomendaciones	72
5.3 Bibliografía	126
5.4 Anexos	131

TABLA DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1 Árbol de problemas	4
Gráfico No. 2 Tota) de Ventas	9
Gráfico No. 3 Total Cartera por Cobrar	10
Gráfico No. 4 Valores	15
Gráfico No. 5 Principios	16
Gráfico No. 6 Principios	17
Gráfico No. 7 Virtudes	18
Gráfico No. 8 Políticas	20
Gráfico No. 9 Estrategias	21
Gráfico No. 10 Estructura Orgánica	23
Gráfico No. 11 Estructura Funcional	25
Gráfico No. 12 Análisis FODA (Fortalezas y Oportunidades)	28
Gráfico No. 13 Análisis FODA (Debilidades y Amenazas)	29
Gráfico No. 14 Matriz de Indicadores	93
Gráfico No. 15 Matriz de Indicadores	94
Gráfico No. 16 Procesos de Ventas	115
Gráfico No. 17 Procesos de Cobros	116
Gráfico No. 18 Matriz de indicadores	118

TABLAS

Tabla No. 1 Crisis Económica	61
Tabla No. 2 Crédito Adecuado	62
Tabla No. 3 Plazo Adecuado	63
Tabla No. 4 Formas de pago	64
Tabla No. 5 Garantías	66
Tabla No. 6 Productos Suficientes	67
Tabla No. 7 Asesoría Necesaria	68
Tabla No. 8 Satisfacción de comisión	69

INTRODUCCIÓN

Los nuevos tiempos exigen equipos humanos capaces y motivados, para tomar riesgos y enfrentarse a los retos y desafíos que conllevan el emprender una empresa.

El desequilibrio de la economía de las familias ecuatorianas ha sido un factor determinante, para adquirir bienes y servicios a través del crédito y así satisfacer sus necesidades.

Las políticas para otorgar créditos y la recuperación de cartera debe iniciar con el cambio de aptitud y actitud tanto por los propietarios como por los adquirentes de los productos, a fin de realizar un diseño y un nuevo esquema de control que permitan recuperar la cartera vencida en forma oportuna y eficiente.

Las empresas para crecer deben ser sujetos de crédito y dar crédito, considerando que uno de los elementos vitales que impulsa el desarrollo de las mismas es a través de la concesión de créditos.

El presente trabajo constituye una herramienta de investigación que permitirá a la Empresa Distribuciones Global Book's, mejorar su gestión, a través de la aplicación del Manual de Políticas para Otorgar Créditos y Recuperación de Cartera que se propone en el presente trabajo, que contiene los siguientes capítulos:

Capítulo uno, contiene el conocimiento general de la empresa, identificando la misión, visión, estructura orgánica, análisis FODA, las disposiciones legales que le rigen, entre otros.

Capítulo segundo.- Se refiere al crédito, con sus conceptos básicos, analiza las ventajas, desventajas, objetivos, partes que intervienen y las clases.

Capítulo tercero.- Trata sobre la recuperación de la cartera, las cobranzas, identificando primeramente sus conceptos, los objetivos y principios.

Capítulo cuarto.- Se refiere determinar objetivo del manual, los objetivos, conocimiento del cliente, sujetos de crédito, montos y plazos, garantías, formas y frecuencia de pago, así como los gastos legales y las Políticas para Otorgar Créditos y Recuperación de Cartera en la Empresa Distribuciones Global Book's.

Capítulo quinto.- Describe las conclusiones y recomendaciones que facilitaran mejorar el problema de la forma de otorgar créditos y la recuperación de las cartera en la organización de la Empresa Distribuciones Global Book's.

CAPITULO I

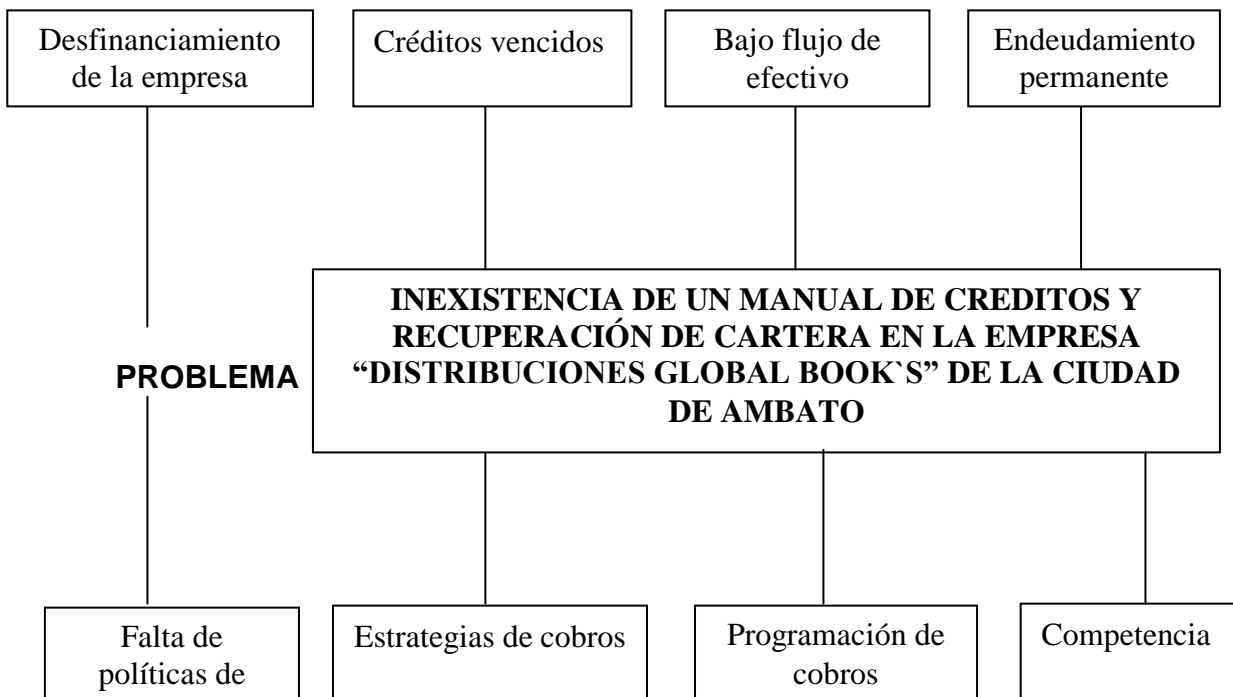
1.1 Tema de investigación

Manual de políticas para otorgar créditos y recuperación de cartera en la empresa Distribuciones Global Book's de la ciudad de Ambato.

1.2 Árbol de Problemas

Gráfico No. 1

EFFECTOS



1.3 Definición del problema

Causas

- Políticas de crédito caducadas.- Los contratos de venta, al ser elaborados al inicio de las transacciones económicas, no especifica claramente los datos que identifiquen y faciliten la localización del cliente, como: su domicilio, lugar de entrega de la mercadería, cobro, condiciones de pago, cuota inicial, el plazo señalado es general y muy amplio de doce a seis meses, situaciones que no garantiza su cobro determinándose que la información del cliente es escasa y la falta de políticas de crédito.
- Programación informal de cobros .- No se ha establecido un programa de cobros en forma ágil y oportuna, por cuanto la persona que realiza los cobros es su propietario y la distancia geográfica y la dificultad de transportación y tiempo suficiente no facilitó los cobros permanentes, principalmente porque sus ventas son realizadas, en escuelas y colegios de los sectores rurales y urbanos de las provincias de: Loja, Zamora Chinchipe, Morona Santiago, Pastaza, El Oro, Tungurahua, Chimborazo, Cotopaxi, Santo Domingo de los Sáchilas y Esmeraldas.

- Estrategias de cobros inadecuadas.- A fin de agilizar el cobro de las ventas de mercadería, se elaboró alianzas estratégicas con las Direcciones Provinciales de Educación. Sin embargo por políticas externas del Gobierno Central, que centralizó los pagos a través de una cuenta única manejada por el Ministerio de Finanzas, retrasó el pago a terceros y casas comerciales.
- Competencia Agresiva.- Existe gran cantidad de empresas que se dedican a esta actividad económica, por consiguiente la oferta de productos es grande, dando lugar a una presión en la concesión de créditos, a plazos exagerados.

Efectos

- Créditos vencidos.- La falta de entrega oportuna de las transferencias de los recursos económicos a las instituciones públicas educativas, por parte del Gobierno, dio lugar a que los pagos no sean oportunos, y creándose la figura de los créditos vencidos.
- Bajo flujo de efectivo.- El nivel de recuperación de la cartera es bajo, por lo tanto la programación de un flujo del efectivo, no permitió efectuar desembolsos que permitan el cumplimiento de las obligaciones.

- Endeudamiento permanente.- La empresa no cuenta con recursos económicos suficiente para cubrir sus obligaciones, razón por la cual se ve obligada a buscar otras fuentes de financiamiento, y se mantiene en un endeudamiento permanente.
- Desfinanciamiento de la empresa.- La falta de recuperación de cartera, implica que se desfinancie la empresa y no pueda realizar nuevas adquisiciones de mercadería.

1.4 Delimitación

La determinación de políticas para el otorgamiento de créditos en la actividad económica de ventas de libros y material didáctico, así como la recuperación de cartera, será estudiado en el segundo semestre del 2008, antes de la aplicación del manual, con respecto del primer semestre del 2009, después de la aplicación del manual, en la empresa Distribuciones Global Book's.

1.5 Justificación

La situación económica en la que vive el sector educativo en el Ecuador, no les permite adquirir los bienes en efectivo, por tal razón recurren al crédito, el

mismo que si es bueno facilita el crecimiento de la empresa y si es malo, el cliente pasa a ser moroso y por consiguiente se convierte en una cuenta incobrable, condiciones que afecta a la empresas que dan crédito, conllevando a la iliquidez de la empresa.

La falta de políticas de crédito y procedimientos de cobros, incide en la lenta recuperación de cartera de una empresa, se refiere a la relación que en un momento determinado existe entre sus recursos económicos disponibles frente a las obligaciones de pago.

Diseñar planes de recuperación de cartera considerando las diversas realidades por las cuales los clientes dejaron de pagar sus obligaciones, por cuanto los saldos de mayor tiempo en recuperarse constituyen un riesgo de control e inherente, involucrando gastos financieros que constituyen pérdidas, para la empresa.

El riesgo de tener de iliquidez significa que la empresa no podrá cubrir cabalmente con sus compromisos.

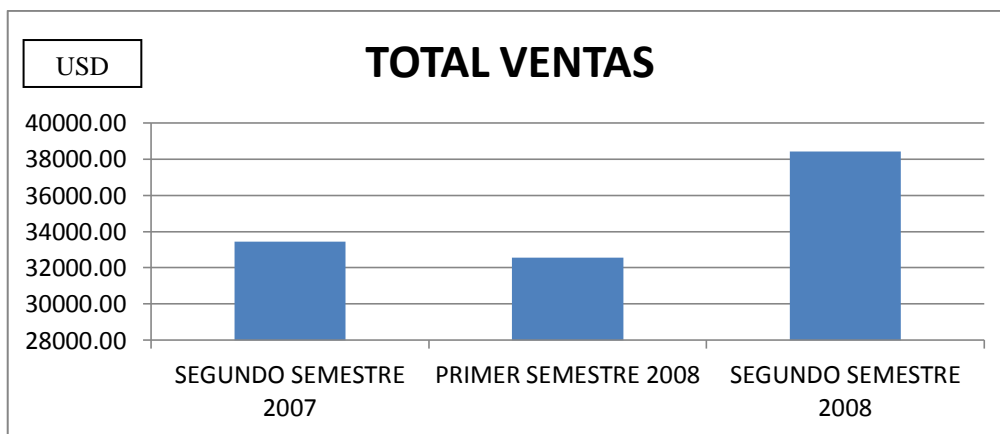
El presente trabajo de investigación constituirá un aporte fundamental para Distribuciones Global Book's y demás empresas relacionas en esta actividad.

El problema de recuperación de cartera se ven reflejados en los siguientes datos históricos de los últimos tres semestres.

Total de ventas en los últimos tres semestres

PERÍODO	USD.
Segundo Semestre 2007	33443,50
Primer Semestre 2008	32569,00
Segundo Semestre 2008	38422,36

Gráfico No 2



Valor expresado en dólares norteamericanos

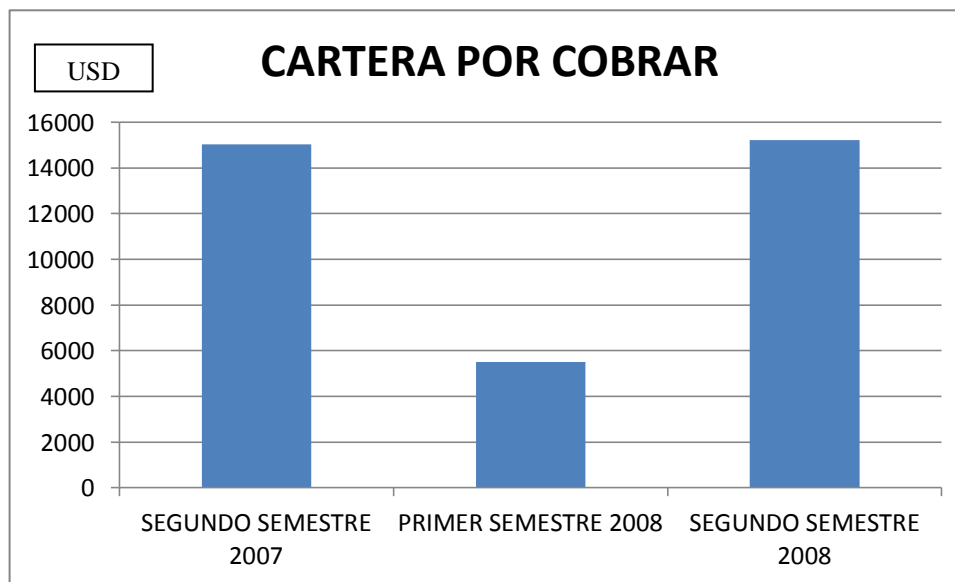
Elaborado por. Diana Rodríguez

Fecha: marzo 2009

Cartera por cobrar de los últimos tres semestres;

PERÍODO	USD
Segundo Semestre 2007	15035,39
Primer Semestre 2008	5504,15
Segundo Semestre 2008	15206,54

Gráfico No. 3



Valor expresado en dólares norteamericanos

Elaborado por. Diana Rodríguez

Fecha: marzo 2009

1.6 Objetivos

1.6.1 General

Elaborar un manual de políticas para otorgar créditos y recuperar cartera vencida en la empresa “Distribuciones Global Book´s”.

1.6.2 Específicos

1. Diseñar de políticas para otorgar créditos
2. Proponer un sistema de control para cada uno de los clientes.
3. Elaborar procedimientos que ayude a la recuperación de cartera

1.7 HIPÓTESIS

La elaboración de un manual de políticas para otorgar créditos y recuperación de cartera, permitiendo un manejo eficiente, efectivo y económico del crédito como impulsador del incremento de ventas en la empresa Distribuciones Global Book´s.

1.8 VARIABLES

1.8.1 **Variable Independiente:** elaboración un manual de políticas para otorgar créditos y para la eficiencia, efectiva y económica recuperación de cartera.

1.8.2 **Variable Dependiente:** manejo eficiente, efectivo y económico del crédito como impulsador del incremento de ventas en la empresa Distribuciones Global Book's.

1.9 Conocimiento de la empresa

1.9.1 Antecedentes

La empresa "Distribuciones Global Book's" es una empresa comercial, su actividad económica es la venta al por mayor y menor de libros y material didáctico, además es una empresa de característica unipersonal.

Dentro de la clasificación del comercio, la empresa Distribuciones Global Book's pertenece al grupo por la cantidad de transacciones y el capital invertido en una persona natural no obligada a llevar contabilidad.

Inició sus actividades en el mes de septiembre del año 2005, con un capital inicial de 2 000,00 USD, con mínimo de personal operativo y con el apoyo financiero, en base a créditos bancarios y familiares.

El objetivo de la empresa es la venta de libros y sellos didácticos, materiales que son utilizados por el personal docente que labora en establecimientos educativos, esencialmente en la sección básica, de las diferentes provincias del centro, oriente y sur del país.

En la actualidad la empresa “Distribuciones Global Book´s” se ha fortalecido, convirtiéndose en una mediana organización que cubre en parte las necesidades del mercado, así como también sus cuentas por cobrar se incrementaron, situación que se produce por: débil control interno en recuperación de las cuentas por cobrar, falta de políticas de crédito y recuperación de cartera; convirtiéndose en la causa para mantener una cartera vencida, afectando directamente a la liquidez de la empresa.

Distribuciones Global Book´s es una empresa ecuatoriana, sus oficinas administrativas se encuentran ubicada en la provincia de Tungurahua, ciudad de Ambato, ciudadela San Cayetano, sus actividades comerciales de: compra, venta y distribución, lo realiza en el domicilio de sus propietarios; además dispone de un equipo de oficina básico, muebles y enseres.

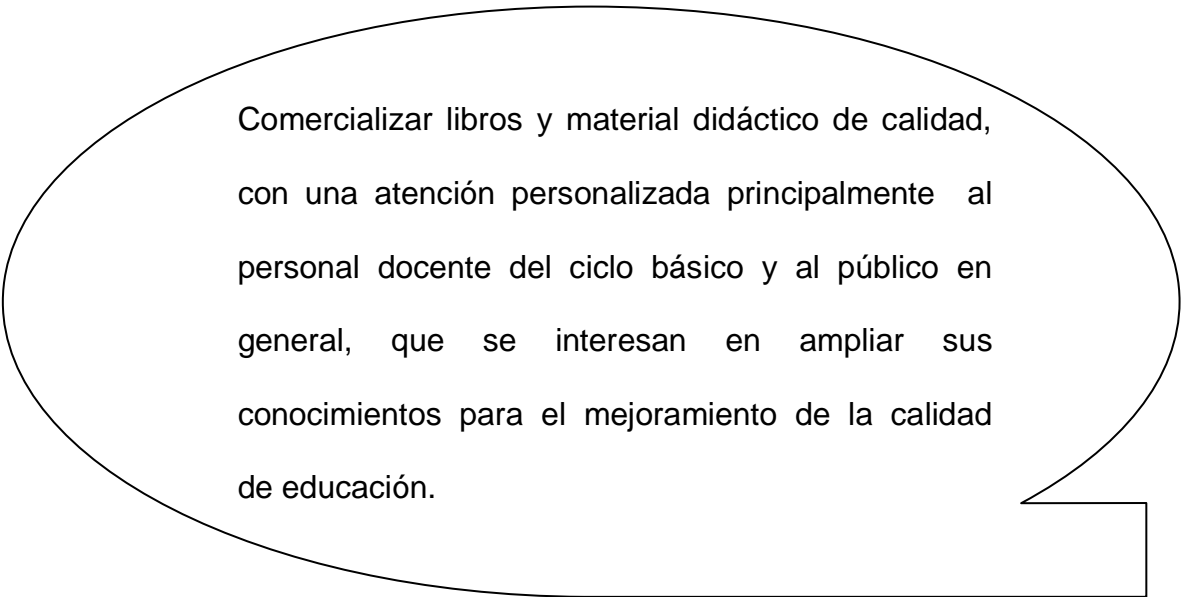
1.9.2 Misión

*“La **misión** es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas”¹*

*“Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la **misión** de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir”²*

Por lo indicado anteriormente, el objetivo de la empresa, o “la razón de ser”, establecemos en la siguiente misión:

Gráfico No. 4



Comercializar libros y material didáctico de calidad, con una atención personalizada principalmente al personal docente del ciclo básico y al público en general, que se interesan en ampliar sus conocimientos para el mejoramiento de la calidad de educación.

¹ Del Artículo: «Definición de Misión», de Ivan Thompson, Publicado en la Página Web: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>. Obtenido en Fecha: 04-12-06.

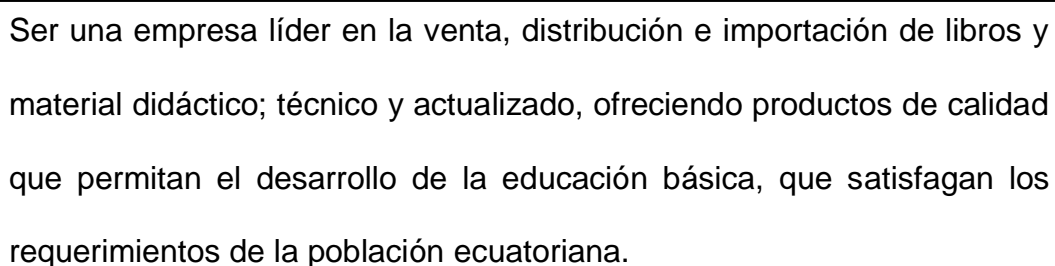
² Del libro: «Administración Estratégica Conceptos y Casos», 11va. Edición, de Thompson Arthur y Strickland A. J. III, Mc Graw Hill, 2001, Pág. 4.

1.9.3 Visión

*“La **visión** se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”³*

Es un sueño que tienen los propietarios de la empresa, “a dónde quiere llegar” y se la define así:

Gráfico No. 5



Ser una empresa líder en la venta, distribución e importación de libros y material didáctico; técnico y actualizado, ofreciendo productos de calidad que permitan el desarrollo de la educación básica, que satisfagan los requerimientos de la población ecuatoriana.

La labor de los propietarios y empleados de la empresa, deberá cumplir con las normas emitidas por la empresa como son los principios, valores y virtudes, que señalamos a continuación:

³ Del libro: Negocios Exitosos, de Fleitman Jack, McGraw Hill, 2000, Pág. 283.

1.9.4 Valores

Los valores son criterios de actuación, guían la conducta de nuestras instituciones, permiten la presencia y expresión de los demás que deben ser mutuamente respetados y al igual que los principios, configuran nuestro sistema de convivencia.

Gráfico No. 6

DISTRIBUCIONES GLOBAL BOOK'S VALORES	
DENOMINACIÓN	DESCRIPCIÓN
La eficacia	Es una medida del logro de resultado, cumplimiento de objetivos, y alcanzar las meta.
Sinceridad	Decir siempre lo que se piensa, sin midiendo las consecuencias
Honestidad	Cualidad humana, consiste en comportarse y expresarse con tolerancia y sinceridad y de acuerdo con los valores de verdad y justicia. Ser transparentes con nuestros clientes y colaboradores, otorgar lo que se ofrece
Ética	Un conjunto de mandamientos, normas, prescripciones, permite demostrar nuestra conducta y forma de actuar correctamente
Calidad	Entregar los libros y material didáctico de las características pactadas en una negociación
Confianza	Demostrar seriedad en el cumplimiento de los plazos acordados en el contrato, presentando planillas de descuentos en forma oportuna
Integridad	Durante su trabajo y en las relaciones comerciales con el sector público y privado, están obligados a observar normas de conducta, tales como honradez, moralidad, austeridad, lealtad, entre otras.
Objetividad	Es la independencia de la propia manera de pensar o de sentir

1.9.5 Principios: La administración privada moderna se rige por los principios de conducta y el juicio sobre lo que es bueno y correcto, permite un mejor desarrollo de la convivencia y una mayor expansión de libertad del ser humano, a continuación se presentan los siguientes: **Gráfico No. 7**

DISTRIBUCIONES GLOBAL BOOK'S PINCIPIOS	
DENOMINACIÓN	DESCRIPCION
Liderazgo	Corresponde a aquellas personas que articulan y despiertan entusiasmo en pos de una visión y una misión compartidas, es decir aquellas personas que dentro de una organización motivan a sus compañeros para realizar su trabajo diario, para lograr que una organización se desarrolle y sea tan competitiva.
Expresión Oral	En los actos que demanden su intervención oral, mantendrá un ánimo sereno sin que sus gestos y actitudes den a conocer sentimientos de agresividad o de ligereza.
Neutralidad	Opinión de algo y mantener el criterio
Integridad	Durante su trabajo y en las relaciones comerciales con el sector público y privado, están obligados a observar normas de conducta, tales como honradez, moralidad, austeridad, lealtad, entre otras.
Objetividad	Es la independencia de la propia manera de pensar o de sentir

DISTRIBUCIONES GLOBAL BOOK'S PINCIPIOS	
DENOMINACIÓN	DESCRIPCION
Secreto Profesional	La información aplicada en los procesos y procedimientos comerciales, no deberá revelarse a terceros
Sinceridad	Decir siempre lo que se piensa, sin midiendo las consecuencias
Competencia Profesional	El personal administrativo y de ventas, tiene la obligación de actuar profesionalmente en su trabajo, no deberá realizar tareas para los cuales no demuestre una aptitud profesional. Deberá conocer y observar las normas, las políticas, los procedimientos y las prácticas aplicables a la naturaleza de la empresa
Honestidad	Cualidad humana, consiste en comportarse y expresarse con tolerancia y sinceridad y de acuerdo con los valores de verdad y justicia. Ser transparentes con nuestros clientes y colaboradores, otorgar lo que se ofrece
Compromiso con la Empresa	Las acciones del personal serán orientadas hacia el servicio de la comunidad. Para conseguir este objetivo, deberá comprometerse con los intereses de la empresa Distribuciones Global Book's, en salvaguarda del patrimonio de la misma

Gráfico No. 8

DISTRIBUCIONES GLOBAL BOOK'S PINCIPIOS	
DENOMINACIÓN	DESCRIPCION
Ética	Un conjunto de mandamientos, normas, prescripciones, permite demostrar nuestra conducta y forma de actuar correctamente
Rendición de Cuentas	Rendir cuentas ante los propietarios por las acciones, decisiones u omisiones que afecten a la empresa y deberá someterse a la revisión y análisis de cuentas
Calidad	Entregar los libros y material didáctico de las características pactadas en una negociación
Cordialidad y Buena Conducta	Durante todo el proceso y procedimientos de: visitas previas, ventas, entregas, cobro de los valores, entre otra actividades, desempeñarán sus tareas teniendo en cuenta los derechos y la dignidad de los clientes; la necesaria eficiencia, eficacia y economía en la administración de los recursos, así como la continuidad del servicio de ventas; observarán las reglas de la buena conducta con los patrono, clientes públicos y privados, dando un servicio con amabilidad y cortesía
Confidencialidad	Ser prudente en el uso y protección de la mercadería que se encuentra a su cargo, no utilizar para lucro personal, los legítimos objetivos de la empresa.
Confianza	Demostrar seriedad en el cumplimiento de los plazos acordados en el contrato, presentando planillas de descuentos en forma oportuna

1.9.6 Virtudes

Aplicar a todas las personas en el convivir de sus actividades personales, comerciales, laborales.

Gráfico No. 9

DISTRIBUCIONES GLOBAL BOOK'S VIRTUDES	
Sociabilidad	Humildad
Generosidad	Paciencia
Sinceridad	Prudencia
Optimismo	Flexibilidad
Sencillez	Comprensión
Amistad	Perseverancia
Respeto	Responsabilidad
Orden	Audacia
Lealtad	

1.10 Objetivos de la empresa

1.10.1 General:

Obtener un crecimiento sostenible en los próximos cinco años a través de prestar un servicio de calidad en la venta y variedad de libros y material didáctico a costo accesibles para los docentes y así mejorar la educación básica en el Ecuador.

1.10.2 Específicos

Captar el mercado nacional para incrementar los ingresos, permitiendo a la empresa tener una buena rotación de inventarios.

Actualizar permanentemente los libros y material didáctico, con fines de satisfacer las necesidades del personal docente que labora en el nivel básico.

1.11 Políticas

Líneas de conducta principalmente que permitan captar a incrementar los clientes y las ventas, que debe apremiar la empresa son:

Gráfico No. 10

DISTRIBUCIONES GLOBAL BOOK'S POLITICAS
DESCRIPCIÓN
Promocionar a través de los medios de comunicación la venta de libros y material didáctico.
Entregar los libros y material didáctico en forma oportuna.
Entregar vales y cupones de descuentos y sorteos en los planteles educativos.
Realizar promociones y descuentos en la venta de libros.
Hacer descuentos en fechas especiales como: el día del libro, día del maestro, entre otros.

Gráfico No. 11

DISTRIBUCIONES GLOBAL BOOK'S ESTRATEGIAS
DESCRIPCIÓN
Capitalizar los recursos económicos para incrementar el stock y actualización de los inventarios.
Promover demostraciones de los productos del negocio con el personal docente del ciclo básico y el público en general, eventos en los cuales se establecerá los beneficios del conocimiento, a través de la autoeducación.
Optimizar los procesos de venta, políticas de crédito y recuperación de cartera.
Fomentar la cultura de pos venta, para establecer los niveles de calidad de los productos.
Ofrecer libros actualizados y útiles para ampliar el conocimiento y la capacitación de los docentes y el público en general.
Alcanzar la lealtad de los clientes con los libros y materiales didácticos.
Establecer alianzas estratégicas con las Direcciones Provinciales de Educación a nivel nacional.
Participar y promover ferias para proporcionar los productos directamente al mercado objetivo.

DISTRIBUCIONES GLOBAL BOOK'S ESTRATEGIAS
DESCRIPCIÓN
Capitalizar los recursos económicos para incrementar el stock y actualización de los inventarios.
Promover demostraciones de los productos del negocio con el personal docente del ciclo básico y el público en general, eventos en los cuales se establecerá los beneficios del conocimiento, a través de la autoeducación.
Optimizar los procesos de venta, políticas de crédito y recuperación de cartera.
Fomentar la cultura de pos venta, para establecer los niveles de calidad de los productos.
Ofrecer libros actualizados y útiles para ampliar el conocimiento y la capacitación de los docentes y el público en general.
Alcanzar la lealtad de los clientes con los libros y materiales didácticos.
Establecer alianzas estratégicas con las Direcciones Provinciales de Educación a nivel nacional.
Participar y promover ferias para proporcionar los productos directamente al mercado objetivo.

1.13 Productos que brinda el negocio

Libros de toda clase, especialmente de las siguientes editoriales:

- Océano
- Lexus
- Zamora
- Culturesa

Material didáctico como:

- Carteles
- Sellos
- Ábacos

1.14 Estructura Orgánica

La estructura orgánica de la empresa Distribuciones Global Book's no cuenta con todas las áreas o departamentos administrativos de una organización, que permite implantar niveles jerárquicos, para establecer con cadena de mandos básicos, por cuanto es una empresa unipersonal y cuenta con poco personal, razón por la cual las actividades de cobro y recuperación de cartera se centran en el propietario.

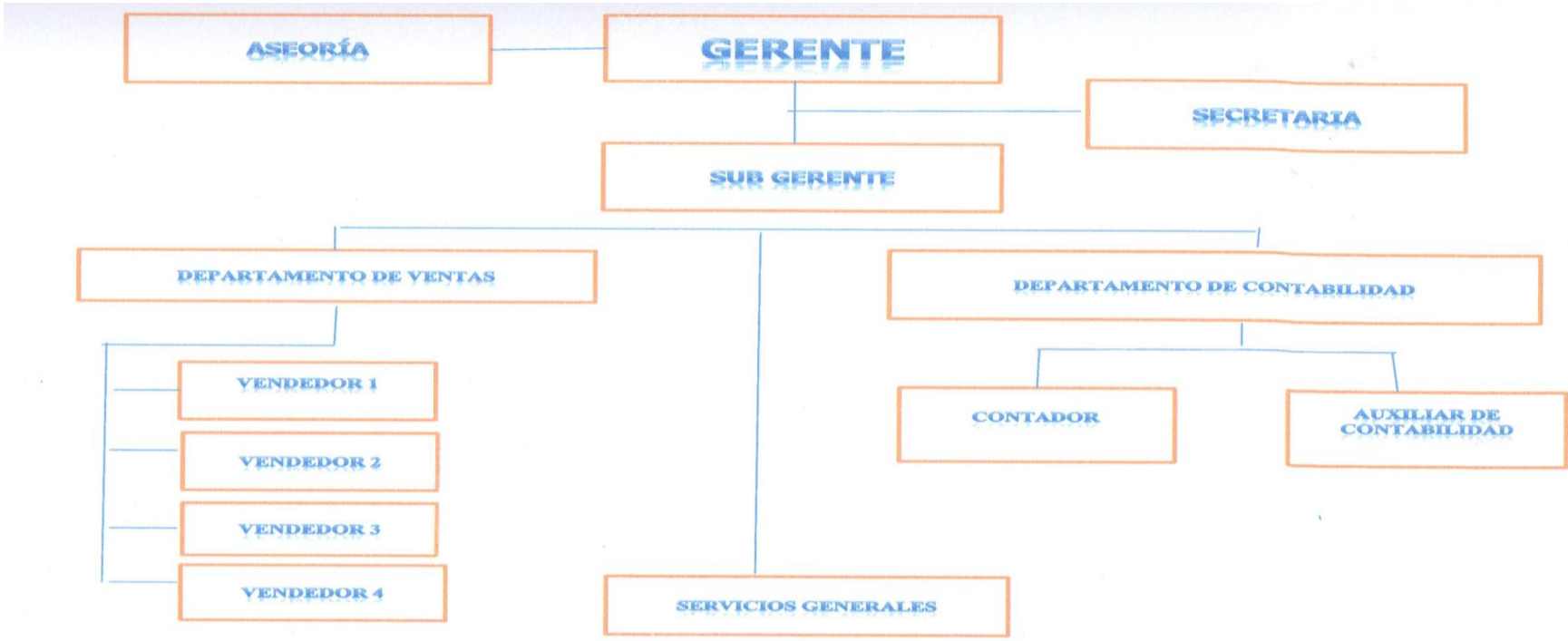


Gráfico	Organigrama Estructural DISTRIBUCIONES GLOBAL BOOK'S
Elaborado por	Diana Nuñez

1.15 Estructura Funcional

En el campo Administrativo se bosqueja la importancia de una adecuada definición de la estructura organizacional de la empresa que permita precisar objetivamente las funciones de cada uno de los integrantes de una organización y delinear las responsabilidades acorde a su cargo, a través de políticas y normas de trabajo preestablecidas en un manual de funciones.

El proceso de organizar es lograr que las funciones, actividades y tareas que realizan los integrantes de una empresa lo efectúen con orden, asignando autoridad, responsabilidad, a cada uno de los miembros, fomentando el espíritu emprendedor e innovador.

1.15.1 DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

El Gerente

El administrador es quién toma decisiones e iniciativas de ventas, crédito, cobranzas y control, por consiguiente se encarga de planificar, organizar, coordinar, controlar y supervisar todas las actividades de la empresa.

Secretaria y auxiliar de contabilidad

Colaborar con la administración, en lo referente a pedidos y facturación, además realiza las siguientes funciones:

- ✓ Realizar la entrega de mercadería a los vendedores y clientes.
- ✓ Atender a los vendedores y esporádicamente a los clientes.
- ✓ Elaborar las planillas de descuentos.
- ✓ Realizar constataciones físicas de los libros y material didáctico, por lo menos una vez cada tres meses.
- ✓ Mantener un archivo adecuado de los documentos que sustentan las actividades administrativas y financieras de la empresa.
- ✓ Realizar cobros de facturas.
- ✓ Efectuar depósitos y retiros de dinero.
- ✓ Controlar las cuentas corrientes que mantienen en los bancos.

Vendedores

Visitas a las entidades públicas y privadas, con fines de ofrecer los productos y la atención al público.

Prepara pedidos de mercadería.

Realizar la entrega de mercadería adquirida por los clientes.

Salvaguarda físicamente la mercadería a su cargo.

Informa semanalmente sobre las ventas realizadas.

Elabora los contratos y facturas de venta.

Cobros directos, cuando se realizan ventas de contado.

Servicios Generales

Realizar el aseo de la oficina y otras actividades afines.

1.16 Análisis FODA

El análisis FODA, constituye las fortalezas y debilidades internas de la empresa; las oportunidades y amenazas se presentan en el entorno externo, situaciones que deben conocer los propietarios y el gerente de la organización.

DISTRIBUCIONES GLOBAL BOOK'S

ANÁLISIS FODA

Gráfico No. 14

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Por ser una empresa unipersonal, laboran sus propietarios, razón por lo que se trabaja con más responsabilidad.</p> <p>El material didáctico, se importa directamente por lo que se mantiene precios competitivos.</p> <p>Actualización y diversificación de productos, de acuerdo a temas de actualidad.</p>	<p>Alianzas estratégicas con las Direcciones Provinciales de Educación en los sectores: centro, oriente y sur del país.</p> <p>La ubicación geográfica de la empresa permite la expansión del negocio, permitiendo realizar ventas en otras provincias.</p> <p>El personal de ventas cuenta con movilización propia, por lo que pueden acceder a los centros de educación más alejados de las zonas urbana y rural.</p> <p>Contacto directo con los autores de los libros de interés actual, facilitando competir con precios más bajos y cómodos a la economía familiar.</p>

DISTRIBUCIONES GLOBAL BOOK'S

ANÁLISIS FODA

Gráfico No. 15

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>La empresa no cuenta con recursos económicos suficientes para cubrir sus obligaciones, razón por la cual se busca fuentes de financiamiento, manteniéndose en un endeudamiento permanente</p> <p>Incremento de las cuentas por cobrar malas, situación que disminuye la liquidez de la empresa.</p> <p>Falta de procedimientos de cobro, por cuanto, éstas, recaen en una sola persona, que es el propietario.</p> <p>La distancia geográfica no permite la recuperación de la cartera en forma ágil y adecuada.</p> <p>Falta de un sistema de control computarizado de inventarios, ventas y cobros.</p> <p>No tiene un local propio, las instalaciones y espacio físico no son suficientes</p>	<p>Continuos cambios económicos, sociales y políticos del país, afectan al desarrollo de las actividades de la empresa</p> <p>Entrega de los libros y kits de útiles escolares por parte de los programas de Gobierno a través de las Direcciones Provinciales y las ONGS Organizaciones no Gubernamentales</p> <p>Crecimiento de la competencia desleal.</p> <p>Gran cantidad de empresas que se dedican a esta actividad económica, incrementando la oferta productos, ocasionando una presión en la concesión de créditos, principalmente en lo referente a los plazos de pago exagerados</p> <p>Comportamiento, aspecto económico familiar y preferencias de los consumidores, que tienden a adquirir copias de los libros, por cuanto éstos son a precios bajos</p>

1.17 Disposiciones Legales

La normativa legal y técnica que rige la vida jurídica de la empresa es:

- Constitución de la República del Ecuador.
- Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria del Ecuador
- Código de Comercio.
- Reglamento de comprobantes de venta y retención.

A continuación se recopila las disposiciones, que regula a la empresa
Distribuciones Global Book's:

1.17.1 Constitución de la República del Ecuador.

Constitución de la República del Ecuador, publicada en R.O.449 de lunes 20 de octubre de 2008.

Título II, Derechos, Capítulo segundo, Derechos del buen vivir, Sección octava, Trabajo y seguridad social, señala, lo siguiente:

“Art. 33.-El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.”

Capítulo sexto, Derechos de libertad, en el artículo 66, numeral 2, indica el derecho a una vida digna, y asegura entre otras cosas el trabajo.

Título VI Régimen de Desarrollo, Capítulo cuarto, Soberanía económica, Sección primera, Sistema económico y política económica, indica:

“Art. 283.- El sistema económico es social y solidario, reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.

El sistema económico se integrara por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria y las demás que la constitución determine...”.

Capítulo sexto, Sección tercera, Formas de trabajo y su retribución, establece:

“Art.325.- El Estado garantiza al derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores”.

“Art. 329... Se reconocerá y protegerá el trabajo autónomo, y por cuenta propia realizados en espacios públicos, permitidos por la Ley y otras regulaciones...”.

1.17.2 Inscripción RUC

En la Codificación 2004-022, H Congreso Nacional, la Comisión de Legislación y Codificación, Expide la Codificación de la Ley del Registro Único de Contribuyentes, publicado en el suplemento de R.O.- 398 de 12 de agosto de 2004, establece a las empresas unipersonales, como persona

natural, que adquiere la calidad de contribuyente, debe inscribirse y obtener el RUC.

El Registro Único de Contribuyentes, es el sistema de identificación por el que se asigna un número a las personas naturales y sociedades que realizan actividades económicas, que generan obligaciones tributarias.

Se debe actualizar el RUC cuando se modifique alguno de los datos registrados en éste, se debe hacer dentro de los 30 días hábiles siguientes al hecho que generó el cambio de información.

Requisitos generales para inscribirse en el RUC

En Decreto Ejecutivo 2167, se emitió el Reglamento para la Aplicación de la Ley del Registro Único de Contribuyentes, publicado en R.O.- 2S 427 de 29 de diciembre de 2006, señala los requisitos para la inscripción en el RUC:

- Original y copia de la cédula de identidad o de ciudadanía.
- Original y copia del pasaporte, con hojas de identificación y tipo de visa vigente.
- Presentación del certificado de votación del último proceso electoral.

Original y copia de cualquiera de los siguientes documentos: Planilla de servicio eléctrico, consumo telefónico, o consumo de agua potable a nombre del contribuyente, de uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de realización del trámite.

Pago del servicio de TV por cable, telefonía celular o estados de cuenta a nombre del contribuyente de uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de inscripción

Copia del contrato de arrendamiento legalizado o con el sello del juzgado de inquilinato vigente a la fecha de inscripción, entre otros requisitos.

1.17.3 Comprobantes de venta

En Decreto Ejecutivo 3055, se emitió el Reglamento de Comprobantes de Venta y de Retención, publicado en R.O.- 679 de 8 de octubre de 2002, y sus reformas en Decreto Ejecutivo 2126, publicado en R.O. 436 de 6 de octubre de 2004, señala la obligación de emisión de comprobantes de venta, así:

Las personas naturales no obligadas a llevar contabilidad deben emitir comprobantes de venta, emitirlos con todos los requisitos y exigirlos al momento de la compra

Comprobantes de venta.- Son los documentos que deben entregarse cuando se transfiere un bien o se preste un servicio.

Los comprobantes de venta autorizados y obligados a emitir y exigir por las personas naturales no obligadas a llevar contabilidad son los siguientes:

Facturas.- Las facturas son comprobantes de venta que sustentan la transferencia de un bien o la prestación de un servicio. Son utilizadas cuando la transacción se realiza con personas jurídicas o con personas naturales que necesiten sustentar crédito tributario del IVA, y en operaciones de exportación

Son emitidas por el proveedor del bien o por quien presta un servicio.

Pueden ser impresas en imprentas autorizadas, quienes se encargan de solicitar al SRI la autorización para el contribuyente, o a través de sistemas computarizados (autoimpresores), previa la autorización expresa del SRI.

Notas o boletas de venta.- Las notas o boletas de venta son comprobantes de venta utilizados en transacciones con consumidores o usuarios finales. No sustentan crédito tributario de IVA.

Son emitidas por el proveedor del bien o por quien presta un servicio, en transacciones con consumidores finales.

Registro permanente de sus ingresos y gastos.

Según el Capítulo V, de la contabilidad, sección 1, contabilidad y estados financieros del reglamento para la aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, resolución 1364 del 1 de octubre de 2008.

Art. 34.- Que establece...

Una persona natural, debe llevar contabilidad exclusivamente cuando cumpla con cualquiera de las siguientes condiciones:

- Opere con un capital propio superior a los USD 60.000 (al inicio de sus actividades económicas o al 1ro. de enero de cada ejercicio impositivo).
- Tenga ingresos *brutos anuales* de su *actividad económica* (del ejercicio fiscal inmediato anterior), superiores a USD 100.000
- Tenga costos y gastos anuales, de su actividad empresarial (del ejercicio fiscal inmediato anterior), superiores a USD 80.000.

En el caso de la *empresa* Distribuciones GJobal Book's, como *persona natural* no obligada a llevar contabilidad, debe elaborar el Registro de Ingresos y Egresos.

Presentar las declaraciones y pagos de IVA, Impuesto a la Renta y retenciones

Formularios

El Servicio de Rentas Internas ha puesto a disposición de los contribuyentes programa DIMM (Declaración de Información en Medio Magnético), para facilitar la elaboración y entrega de la información correspondiente a las declaraciones, así como, la cancelación de los tributos generados, a través de alianzas estratégicas con las instituciones financieras a nivel nacional. Las declaraciones de las obligaciones tributarias se realizan por internet, según Resolución SRI 1065, publicado en R.O 734 de 30 de diciembre de 2002.

La empresa Distribuciones Global Book's, persona natural no obligada a llevar contabilidad, utiliza los formularios: 102A Declaración del impuesto a la renta y 104A Declaración del IVA;

Pagos

Los impuestos resultantes de tales declaraciones, así:

El impuesto al valor agregado (IVA)

Impuesto a la renta siempre que supere la base anual

Otros impuestos propios de la actividad del contribuyente

Retenciones

Además, no retine impuestos, por cuanto por regla general las personas naturales no obligadas a llevar contabilidad no deberán retener impuestos en las adquisiciones que realicen. Sin embargo son sujetos de retención del impuesto a la renta y del impuesto al valor agregado según el tipo de transacciones que realicen y de acuerdo a los porcentajes establecidos.

Infracciones y Sanciones

Los administradores de la empresa deben tener presente que el incumplimiento de las obligaciones tributarias conllevan a infracciones y sanciones, de conformidad a lo establecido en la Codificación 2005-009, Codificación del Código Tributario RO-S38 de 14-jun-2005. Reformado por el

Art. 1 de la Ley s/n, ley reformativa para la Equidad Tributaria del Ecuador
RO. 242-3S, 29-XII-2007.

Por ser importante que los propietarios de la empresa Distribuciones Global Book's, conozcan las infracciones y sanciones por el incumplimiento de las obligaciones tributarias, me permito transcribirlas así:

Libro Cuarto, Del Ilícito Tributario, Título I, Disposiciones Fundamentales,
Capítulo II: De las infracciones tributarias:

“...Art. 314.- Concepto de infracción tributaria.- Constituye infracción tributaria, toda acción u omisión que implique violación de normas tributarias sustantivas o adjetivas sancionadas con pena establecida con anterioridad a esa acción u omisión.

Art. 315.- Clases de infracciones.- Para efectos de su juzgamiento y sanción, las infracciones tributarias se clasifican en: delito de defraudación, contravenciones y faltas reglamentarias.

Constituye delito la defraudación, en los términos tipificados y sancionados en este Código.

Constituyen contravenciones las violaciones de normas adjetivas o de deberes formales, sancionados como tales por este Código o por ley especial.

Constituyen faltas reglamentarias las violaciones de reglamentos o normas secundarias de obligatoriedad general, que no se encuentren comprendidas en la tipificación de delitos o contravenciones.

Entre las cuales también se deben considerar las que a continuación se enumeran:

1. No inscribirse o acreditar la inscripción;

2. No emitir comprobantes de venta con sujeción a las disposiciones aplicables; o no exigirlos al momento de la compra;

3. No llevar libros y registros contables de conformidad con la ley;

4. No presentar declaraciones e información relativa a la determinación de las obligaciones tributarias; y,

5. No permitir el control de la administración tributaria y comparecer ante la misma.

Pág. 69 y reforma

Capítulo IV. De las sanciones

“... Art. 323.- Penas aplicables.- Son aplicables a las infracciones, según el caso, las penas siguientes:

1. *Decomiso;*

2. *Multa;*

3. *Prisión;*

4. *Cancelación de inscripciones en los registros públicos;*

5. *Cancelación de patentes y autorizaciones;*

6. *Clausura del establecimiento o negocio; y,*

7. *Suspensión o destitución del desempeño de cargos públicos.*

Art. 334.- Clausura del establecimiento.- Salvo casos especiales previstos en la ley, la clausura de un establecimiento no podrá exceder de tres meses, y podrá ser levantada o suspendida en su ejecución, por la misma autoridad que la ordenó, siempre que se compruebe haberse subsanado la causa que determinó la imposición de la pena, satisfecho las obligaciones y cumplido las otras sanciones que se le hubieren impuesto...”

Reformas al Código Tributario

“...Art. 5.- Sustitúyase el inciso final del Art. 103, por el siguiente:

La inobservancia de las leyes, reglamentos, jurisprudencia obligatoria e instrucciones escritas de la administración, será sancionada con multa de treinta dólares de los Estados Unidos de América (30 USD) a mil quinientos dólares de los Estados Unidos de América (1.500 USD). En caso de reincidencia, serán sancionados con la destitución del cargo por la máxima autoridad de la respectiva administración tributaria, sin perjuicio de la acción penal a que hubiere lugar. La sanción administrativa podrá ser apelada de conformidad con la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público.

...Art. 323.- Penas aplicables.- Son aplicables a las infracciones, según el caso, las penas siguientes:

- a) Multa;*
- b) Clausura del establecimiento o negocio;*
- e) Suspensión de actividades;*
- d) Decomiso;*
- e) Incautación definitiva;*
- f) Suspensión o cancelación de inscripciones en los registros públicos;*
- g) Suspensión o cancelación de patentes y autorizaciones;*
- h) Suspensión o destitución del desempeño de cargos públicos:*
- i) Prisión: y,*
- j) Reclusión menor ordinaria.*

Estas penas se aplicarán sin perjuicio del cobro de los correspondientes tributos y de los intereses de mora que correspondan desde la fecha que se causaron.

Estos tributos e intereses se cobrarán de conformidad con los procedimientos que establecen los libros anteriores”

Art. 20.- Al Art. 329 reemplácese por el siguiente: *“Art. 329.- Cómputo de las sanciones pecuniarias.- Las sanciones pecuniarias, se impondrán en proporción al valor de los tributos, que por la acción u omisión punible, se trató de evadir o al de los bienes materia de la infracción, en los casos de delito.*

Cuando los tributos se determinen por el valor de las mercaderías o bienes a los que se refiere la infracción, se tomará en cuenta su valor de mercado en el día de su comisión.

Las sanciones pecuniarias por contravenciones y faltas reglamentarias se impondrán de acuerdo a las cuantías determinadas en este Código y demás leyes tributarias.

Art. 21.- *A continuación del Art. 329 añádanse los siguientes innumerados:*

“Art. (...).- Clausura del establecimiento.- Salvo casos especiales previstos en la ley, la clausura de un establecimiento no podrá exceder de tres meses. Si la clausura afectare a terceros el contribuyente contraventor responderá de los daños y perjuicios que con la imposición de la sanción se cause. La clausura del establecimiento del infractor conlleva la suspensión de todas sus actividades en el establecimiento clausurado.

Art. (...) Sucesión de actividades.- En los casos en los que, por la naturaleza de las actividades económicas de los infractores, no pueda aplicarse la sanción de clausura, la administración tributaria dispondrá la suspensión de las actividades económicas del infractor. Para los efectos...”⁴

⁴ LEY REFORMATORIA PARA LA EQUIDAD TRIBUTARIA DEL ECUADOR Quito, Sábado 29 de Diciembre del 2007.
Nº 242, TERCER SUPLEMENTO
Pág. 2 -3-4-5

2. *No emitir comprobantes de venta con sujeción a las disposiciones aplicables; o no exigirlos al momento de la compra;*

3. *No llevar libros y registros contables de conformidad con la ley;*

4. *No presentar declaraciones e información relativa a la determinación de las obligaciones tributarias; y,*

5. *No permitir el control de la administración tributaria y comparecer ante la misma.*

Pág. 69 y reforma

Capítulo IV. De las sanciones

“... Art. 323.- Penas aplicables.- Son aplicables a las infracciones, según el caso, las penas siguientes:

1. Decomiso;

2. Multa;

3. Prisión;

4. Cancelación de inscripciones en los registros públicos;

5. Cancelación de patentes y autorizaciones;

6. Clausura del establecimiento o negocio; y,

7. Suspensión o destitución del desempeño de cargos públicos.

Art. 334.- Clausura del establecimiento.- Salvo casos especiales previstos en la ley, la clausura de un establecimiento no podrá exceder de tres meses, y podrá ser levantada o suspendida en su ejecución, por la misma autoridad que la ordenó, siempre que se compruebe haberse subsanado la causa que determinó la imposición de la pena, satisfecho las obligaciones y cumplido las otras sanciones que se le hubieren impuesto...”

Reformas al Código Tributario

“...Art. 5.- Sustitúyase el inciso final del Art. 103, por el siguiente:

La inobservancia de las leyes, reglamentos, jurisprudencia obligatoria e instrucciones escritas de la administración, será sancionada con multa de treinta dólares de los Estados Unidos de América (30 USD) a mil quinientos dólares de los Estados Unidos de América (1.500 USD). En caso de reincidencia, serán sancionados con la destitución del cargo por la máxima autoridad de la respectiva administración tributaria, sin perjuicio de la acción penal a que hubiere lugar. La sanción administrativa podrá ser apelada de conformidad con la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público.

...Art. 323.- Penas aplicables.- Son aplicables a las infracciones, según el caso, las penas siguientes:

- a) Multa;*
- b) Clausura del establecimiento o negocio;*
- e) Suspensión de actividades;*
- d) Decomiso;*
- e) Incautación definitiva;*
- f) Suspensión o cancelación de inscripciones en los registros públicos;*
- g) Suspensión o cancelación de patentes y autorizaciones;*
- h) Suspensión o destitución del desempeño de cargos públicos:*
 - i) Prisión: y,*
 - j) Reclusión menor ordinaria.*

Estas penas se aplicarán sin perjuicio del cobro de los correspondientes tributos y de los intereses de mora que correspondan desde la fecha que se causaron.

Estos tributos e intereses se cobrarán de conformidad con los procedimientos que establecen los libros anteriores”

Art. 20.- Al Art. 329 reemplácese por el siguiente: **“Art. 329.-** *Cómputo de las sanciones pecuniarias.- Las sanciones pecuniarias, se impondrán en proporción al valor de los tributos, que por la acción u omisión punible, se trató de evadir o al de los bienes materia de la infracción, en los casos de delito.*

Cuando los tributos se determinen por el valor de las mercaderías o bienes a los que se refiere la infracción, se tomará en cuenta su valor de mercado en el día de su comisión.

Las sanciones pecuniarias por contravenciones y faltas reglamentarias se impondrán de acuerdo a las cuantías determinadas en este Código y demás leyes tributarias.

Art. 21.- *A continuación del Art. 329 añádanse los siguientes innumerados:*

“Art. (...).- Clausura del establecimiento.- Salvo casos especiales previstos en la ley, la clausura de un establecimiento no podrá exceder de tres meses. Si la clausura afectare a terceros el contribuyente contraventor responderá de los daños y perjuicios que con la imposición de la sanción se cause. La clausura del establecimiento del infractor conlleva la suspensión de todas sus actividades en el establecimiento clausurado.

Art. (...) Sucesión de actividades.- En los casos en los que, por la naturaleza de las actividades económicas de los infractores, no pueda aplicarse la sanción de clausura, la administración tributaria dispondrá la suspensión de las actividades económicas del infractor. Para los efectos...”⁵

⁵ LEY REFORMATORIA PARA LA EQUIDAD TRIBUTARIA DEL ECUADOR Quito, Sábado 29 de Diciembre del 2007.
Nº 242, TERCER SUPLEMENTO
Pág. 2 -3-4-5

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

1.2 EL CRÉDITO

2.1.1 Conceptos básicos

Crédito.- *“Contrato tácito o jurídico, que conlleva un doble aspecto, originado, ya sea en un préstamo o en una venta a plazos, a través de los que, por un lado existe una promesa formal de efectuar el pago y, en ciertos casos, de cubrir los intereses correspondientes en una fecha determinada o, por otro, la presentación o entrega de dinero, bienes o servicios”. (Dávalos 139)⁶*

Crédito.- *Implica el cambio de un valor presente, por una promesa de pago en un tiempo especificado en el futuro... La obligación de pagar es, a la vez, moral y legal”. (Ettienger y Golieb27)⁷*

Crédito.- *“Derecho a percibir una suma de dinero u otra cosa. Margen otorgado a una persona o empresa para realizar operaciones crediticias o comprar a plazo...”. (Cholvis 154)⁸*

“Crédito, en comercio y finanzas, término utilizado para referirse a las transacciones que implican una transferencia de dinero que debe devolverse transcurrido cierto tiempo. Por tanto, el que transfiere el dinero se convierte en acreedor y el que lo recibe en deudor; los términos crédito y deuda reflejan pues una misma transacción desde dos puntos de vista contrapuestos.”⁹

⁶ Dávalos, Nelson. Enciclopedia Básica de administración, Contabilidad y Auditoría. Quito: Editorial Ecuador, 1981

⁷ Ettienger Richard P. y Golieb David E. Créditos y Cobranzas. México DF:Compañía Editorial Continental S.A. de C.V. Quinta edición

⁸ Cholvis Francisco. Diccionario de Contabilidad. Buenos Aires: Ediciones Leconex, 1977

⁹ Microsoft ® Encarta ® 2009. © 1993-2008 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

El crédito es la capacidad que tiene una empresa para vender mercaderías a plazos respaldada por una promesa de pago dentro de un período de tiempo determinado, después de la entrega del bien, por lo tanto el crédito constituye un valor a cobrar de acuerdo a las especificaciones dadas por las partes.

El dar crédito, como la palabra en latín Creditum, significa “Confianza”, por lo tanto expresa la confianza moral del cliente que intenta, puede pagarla.

2.1.2 Objetivos

1. Transferir el ahorro de unos agentes económicos de bienes o servicios, a otros que no tienen suficiente dinero para realizar las actividades económicas que desean.
2. Regular por una serie de condiciones tales como los plazos de devolución de capital e interés.
3. Extender crédito expresando confianza a los clientes en varios aspectos:
 - Confianza en que el cliente intenta pagar su deuda.
 - Confianza en que el cliente puede pagarla.
 - Confianza en general en la solvencia moral e integridad.

- Confianza en que no sucederá nada que le impida pagar su deuda entre éste momento y el momento en que se venza la obligación.

2.1.3 Ventajas

- Es indispensable para el desarrollo económico.
- Permiten invertir en actividades productivas
- La existencia de créditos sería imposible si las instituciones crediticias no confiaran en las personas.
- Es indispensable para mejorar el nivel de vida y alcanzar un grado de desarrollo importante.
- La utilización de créditos también permite realizar las complejas operaciones que llevan a cabo las empresas modernas sin necesidad de utilizar dinero.
- Estimular a los clientes para que compren productos más costosos, sobre los cuales es mayor su utilidad.
- Expresa amistad y confianza,
- Puede hacer que sus clientes se preocupen menos por el precio y estén menos inclinados a discutirlo.
- Ofrecer crédito debido a la competencia, en éste caso el mismo se concede no con la esperanza de ampliar su negocio, si no para mantenerse en el mercado y evitar que cierre su empresa.

2.1.4 Desventajas

- Conceder plazos exagerados en el pago.
- Pérdidas cuando el cliente deja de pagar.
- Incremento de cuentas por cobrar malas.
- Aumenta las necesidades de capital de trabajo.
- Falta de liquidez por consecuencia de la incobrabilidad de los créditos concedidos.
- Tener que pagar intereses por financiamiento externo para cubrir la falta de liquidez.
- Los gastos judiciales, en el caso de llegar a estas instancias para recuperar los créditos.
- Los clientes pueden resentirse con usted por ser su deudor y como resultado,
- No volver a comprar donde usted, en éste caso se perdería un cliente.
- La recuperación del crédito requiere de recursos humanos, técnicos, experiencia y tiempo adicional.

2.1.5 Partes que Intervienen

En el crédito intervienen tres partes:

Acreeador.- Persona, quien tiene derecho a que se le satisfaga una deuda, es el que entrega el dinero, bien o servicio.

Deudor.- Persona que debe, o está obligado a satisfacer una deuda, el que recibe el dinero, bien o servicio a cambio de un costo.

Garante.- Persona que asegura y protege al deudor, contra algún riesgo o informalidad y cumplirá con iguales requisitos que el deudor.

2.1.6 Clases

Los principales tipos de crédito son los siguientes:

- **Créditos comerciales.-** Son los que los empresarios conceden a otros para fomentar la producción y distribución de bienes o nuevos productos que son insertados al mercado previo un análisis de la aceptación del mismo.

Son los que los fabricantes conceden a otros para financiar la producción y distribución de bienes;

- **Créditos a la inversión.-** Demandados por las empresas para financiar la adquisición de bienes de equipo, las cuales también pueden financiar estas inversiones emitiendo bonos, pagarés de empresas y

otros instrumentos financieros que, por lo tanto, constituyen un crédito que recibe la empresa;

- Créditos bancarios.- Son los que concede un banco y entre los que se podrían incluir los préstamos.

Son los que concede un banco, cooperativa o institución financiera entre los que se podrían incluir los préstamos; créditos al consumo o créditos personales, que permiten a los entes comprar bienes y pagarlos a plazos.

- Créditos al consumo o créditos personales.- Permiten a los individuos comprar bienes y pagarlos a plazos; Créditos a sola firma sobre sus antecedentes personales y comerciales.
- Créditos hipotecarios.- Destinados a la compra de bienes inmuebles, garantizando la devolución del crédito con el bien inmueble adquirido;
- Créditos de producción: Crédito aplicado a la agricultura, ganadería, pesca, comercios, industrias y transporte de las distintas actividades económicas.

- Crédito de consumo: Para facilitar la adquisición de bienes personales.

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

- Crédito a largo plazo: Para viviendas familiares e inmuebles, equipamientos, maquinarias, etc.

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

2.2 Recuperación de cartera,

2.2.1 Conceptos básicos

Recuperación: Acción de recuperar las obligaciones monetarias contraídas.

Cuentas por Cobrar: Las cuentas por cobrar son la parte del activo circulante originada por las ventas a crédito.

Las cuentas por cobrar son el total de los créditos a corto plazo otorgados y aún no recuperados, y que representan un eficiente indicador de la gestión administrativa de un negocio

Cartera: valores en dinero a recolectarse o cobrarse a largo o corto plazo

Cobranza: Recaudación de dinero o cartera o de un pago de una obligación,

2.2.2 Políticas de Cobranzas

La política de cobro dentro de una empresa bien organizada debe estar encaminada a realizar el cobro en las fechas determinadas, no permitiendo que el cliente sobrepase los plazos que han establecido, ni tampoco que deje pasar la fecha de vencimiento sin cancelar la deuda, todo ello con el debido tacto para que el cliente no se sienta ofendido; por lo contrario que se sienta más unido con la empresa y la beneficie con sus compras, de este manera el departamento de crédito ayuda al departamento de ventas.

El cliente por lo general se ofende ante esta petición pues considera que se pone en entredicho su solvencia, o teme que la información llegue a manos o conocimiento de sus competidores o da como referencia otros acreedores o bancos con los cuales trabaja, o teme por razones fiscales brindar información sobre el verdadero estado y desarrollo de su negocio.

El problema más grande de una cobranza son los clientes que no cumplen puntualmente con sus obligaciones, unos por tener atrasos en las actividades económicas y otros porque simplemente dejan de pagar.

La recuperación de créditos por medio de las cobranzas es una función vital para las finanzas de una empresa y cuando se permite que el cliente expanda sus pagos en forma constante, resulta difícil lograr que se ajuste nuevamente a las condiciones de pago pactadas.

Si se diera la atención adecuada a los créditos, la empresa reducirá considerablemente la necesidad de acciones de cobranzas costosas y delicadas.

El seguimiento de los créditos vencidos e impagos se realizan los trámites de cobranzas por:

- Alternativas extrajudiciales

- Delegación de la cobranza a estadios jurídicos eremos

Alternativas extrajudiciales

Cobranza por correspondencia.

Estructura general carta:

- ✓ Describir situación del cliente.
- ✓ Presentar objetivos institucionales.
- ✓ Dar razones para esperar una actuación real (el pago).
- ✓ Orientaciones para atender la solicitud.

Cobranza por teléfono

Fases del procedimiento telefónico:

- ✓ Planear la llamada telefónica.
- ✓ Tareas de acompañamiento y apoyo después de la llamada.

Alternativas judiciales

Constituyen la delegación de la cobranza a estudios jurídicos externos

- ✓ Iniciación proceso jurídico

Políticas:

- ✓ El cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos para la cobranza busca mantener una cartera de calidad y es obligatorio para todos los niveles que participan en la misma.
- ✓ Un crédito se considera como moroso a partir del primer día de atraso en el pago de una cuota.
- ✓ El departamento de cobranzas o la persona encargada de dichas funciones será el encargado de realizar el seguimiento de la cartera morosa.
- ✓ Las gestiones de cobranza de los créditos de más de 12 meses de atraso se transferirán a gerencia para que realice la siguiente gestión personalmente.
- ✓ La cobranza telefónica es un elemento muy importante, pues nos permite comunicarnos en forma directa con el deudor

Es una herramienta rápida y eficaz de discusión frente al deudor.

Las principales características son:

1. Demanda atención inmediata.
2. Se obtienen respuestas rápidas, espontáneas ya que el cliente no cuenta con el tiempo para reflexionar.
3. Se logra una relación personal y privada, ya que permite al cobrador adoptar una posición dominante para influir en el comportamiento del cliente.
4. La entrevista y visita al cliente le permitirá al deudor ponerse en un estado neutral positivo en el cuál acceda con facilidad a la conversación.
5. El gerente general y la persona encargada de cobranzas se reunirán semanalmente, con el fin de determinar la aplicación de estrategias de cobranza, la situación de los clientes morosos y tomar decisiones oportunas para la recuperación de los créditos,
6. Dividir de acuerdo a zonas geográficas el mercado en el cuál la empresa realiza sus actividades, esto permitirá una mejor organización de la cobranza y buscar nuevos clientes.

7. Si el deudor respondiera a cualquiera de las instancias de la cobranza con causas valederas y propone algún tipo de arreglo y este fuese aceptado, los reclamos cesaran de inmediato.

La cobranza del crédito podrá ser: total, parcial o pérdida, para lo cual debe realizarse las actividades básicas en el seguimiento de los créditos vencidos e impagos son:

- Revisión diaria de listado de clientes atrasos.
- Llamado telefónico.
- Visita personal del asesor de cobranzas y ejecutivo de crédito, quién debe aplicar lo siguiente:
 - Apertura.- Causas (Animadversión, postergación, temor o miedo, desinterés y escarmiento).
 - Despertar el interés.- CAN (real e imaginaria).
 - Crear Convicción.-Argumentos de cobro.
 - Crear el Deseo.-Registrar en algún formato este deseo de pago.
 - Recaudar.-Es el cobro del pago atrasado, y puede ser total o parcial.

2.2.3 Objetivos:

- Garantizar el retorno eficiente y efectivo de los recursos económicos en calidad de crédito, representado en capital e interés, mediante una recuperación efectiva según los mecanismos y políticas establecidas.
- Establecer guías de acción y estrategias que permitan al personal de la empresa, realizar esta labor con eficiencia.
- Sistematizar la práctica de técnicas de recuperación de cartera y estandarizar la aplicación de sus procedimientos de cobranzas
- Proveer a los propietarios de criterios y terminología, así como de metodología de trabajo, que les permita el desarrollo de su empresa en términos de eficiencia, economía y efectividad.
- Proporcionar una herramienta de consulta permanente para mejorar los aspectos operativos y metodológicos tanto del proceso de concesión de créditos y de recuperación de los mismos.

2.2.4. Principios.

- La gestión de recuperación debe ser prudente, cordial, en ningún momento debe afectar los canales de comunicación con el cliente.
- Las cobranzas deben ser planificadas por cada caso. No se trata de realizar muchas gestiones sino gestiones de calidad.
- La cobranza debe ser oportuna, ágil, segura y económica.
- Tanto deudores, garantes y sus respectivas cónyuges deberán estar permanentemente informados.
- El funcionario responsable del cobro podrá utilizar mecanismos prudentes y con energía, así como la presión social y siempre recordar su compromiso para con la empresa.

2.3 LAS 5 C's DEL CREDITO

Uno de los principales problemas en el adecuado manejo de las finanzas de un negocio, es sin duda asegurar el retomo de la inversión, uno de los canales por los que se dan más pérdidas es por el exceso de cuentas incobrables o de lenta recuperación pues los costos derivados de estas impactan de manera directa en las utilidades de la empresa.

Pero el crédito es el motor de las ventas, por lo que no podemos dejar de promoverlo y otorgarlo, es decir, la solución para reducir el número de cuentas incobrables o incrementar la recuperación de las cuentas no está en limitar o reducir los créditos, sino en otorgarlos sobre bases sólidas y bien planificadas.

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

- Carácter

- Capacidad

- Condiciones

- Colateral

- Capital.

1.- Carácter:

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

Cuando hacemos un análisis de crédito, lo que buscamos es de alguna manera ser capaces de predecir el futuro comportamiento de pago de un cliente, para ello no disponemos de una ?bolita mágica? que nos permita ver con claridad ese futuro incierto, por lo que debemos echar mano de información sobre sus hábitos de pago y comportamiento, dicha información tendrá que hacer referencia al pasado (Como se ha comportado en operaciones crediticias pasadas) y al presente (Como se esta comportando actualmente en relación a sus pagos) esto nos marcará una tendencia y por ende una probabilidad de mantener un similar comportamiento para futuros eventos.

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

- Pedir Referencias Comerciales a otros proveedores con quienes tenga crédito
- Obtener un Reporte de Buró de crédito (Este puede ser tramitado por tu propio cliente y entregarte una copia)
- Verificar demandas judiciales (En México existen empresas que por un pago mínimo te dan ese tipo de información)
- Obtener Referencias Bancarias (Por medio de una carta o pedir las directamente al banco).

2.- Capacidad:

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

Los nuevos negocios ofrecen un difícil problema para el departamento de Crédito, pues miles de establecimientos cada año, fallan en un gran porcentaje, debido a la falta de habilidad y experiencia para conducir un negocio con éxito,

En general de lo que se trata aquí es de saber que tanta experiencia y estructura tiene nuestro cliente para manejar y desarrollar de la mejor forma su negocio, recordemos que al venderle a un cliente no solo buscamos una compra esporádica sino que él tenga la capacidad de seguir comprando a crédito y seguir pagando por mucho tiempo, ese es el objetivo de buscar una relación comercial exitosa.

3.- Condiciones:

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

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

Algunos elementos a considerar son:

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

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

4.- Colateral

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

Uno de los fundamentos del análisis de crédito establece que no debe otorgarse un crédito que no tenga prevista una segunda fuente de pago, a

menos que el margen de la utilidad sea muy alto, lo que permitiría correr un mayor riesgo.

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

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

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

5.- Capital

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

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

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

El análisis de crédito implica el conocimiento detallado de una amplia gama de elementos, todos ellos pueden tener un mayor o menor valor dependiendo de el tipo de crédito a otorgar, el mercado en el que se desarrolla el cliente, el monto del crédito y otros elementos. Lo cierto es que cada uno de los 5 elementos mencionados tiene una gran importancia, por lo que no podemos solo centrar nuestra decisión en uno de ellos.

Como veras una correcta cobranza empieza desde el momento en que analizas la posibilidad de venderle a un cliente y el posible resultado de este análisis te dará los elementos que te permitirán, no solo determinar el monto de la línea de crédito, sino que además te dará los datos necesarios para conocer mejor a cada cliente en tu cartera y construir junto con ellos una oportunidad de negocio a la medida de sus necesidades y sin duda con mayores posibilidades de tener éxito.

Recuerda, el crédito es una responsabilidad compartida y la tuya comienza desde el momento en que lo evalúas.

2.4 MANUAL DE POLITICAS

Definición de Política:

Manera de alcanzar objetivos. "Es un plan permanente que proporciona guías generales para canalizar el pensamiento administrativo en direcciones específicas.

Definición de Manual de Políticas:

Documento que incluye las intenciones o acciones generales de la administración que es probable que se presenten en determinadas circunstancias.

Las políticas son la actitud de la administración superior. Las políticas escritas establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal operativo pueda obrar para balancear las actividades y objetivos de la dirección superior según convenga a las condiciones del organismo social.

Objetivo del Manual de Políticas:

- Presentar una visión de conjunto de la organización para su adecuada organización.
- Precisar expresiones generales para llevar a cabo acciones que deben realizarse en cada unidad administrativa.
- Proporcionar expresiones para agilizar el proceso decisorio.
- Ser instrumento útil para la orientación e información al personal.
- Facilitar la descentralización, al suministrar a los niveles intermedios lineamientos claros a ser seguidos en la toma de decisiones.
- Servir de base para una constante y efectiva revisión administrativa.

Importancia de Manual de políticas:

Su importancia radica en que representa un recurso técnico para *ayudar* a la orientación del personal y también ayuda a declarar políticas y procedimientos, o proporcionar soluciones rápidas a los malos entendimientos y a mostrar cómo puede contribuir el empleado al logro de los objetivos del organismo.

También ayuda a los administradores a no repetir la información o instrucciones.

Ventajas de los manuales de Políticas:

- Las políticas escritas requieren que los administradores piensen a través de sus cursos de acción y predeterminen que acciones se tomarán bajo diversas circunstancias.
- Se proporciona un panorama general de acción para muchos asuntos, y solamente los asuntos poco usuales requieren la atención de altos directivos.
- Se proporciona un marco de acción dentro del cual el administrador puede operar libremente.
- Las políticas escritas ayudan a asegurar un trato equitativo para todos los empleados.

- Las políticas escritas generan seguridad de comunicación interna en todos los niveles.
- El manual de políticas es fuente de conocimiento inicial, rápido y
- claro, para ubicar en su puesto nuevos empleados.

Tipos de Manuales de Políticas:

- Manuales Generales de Políticas;

Abarcan todo el organismo social, incluye como elemento primario todas aquellas disposiciones generales como tipo fijo, las cuales en forma unilateral las establece cada área a efectos de sus propias responsabilidades y autoridad funcional.

- Manuales específicos de Políticas:

Se ocupan de una función operacional, un departamento o sección en particular.

Contenido del Manual de Políticas:

Un manual no debe contener más que los apartados estrictamente necesarios para alcanzar los objetivos del manual previstos y mantener los controles indispensables.

1. Índice
2. Introducción
 - Objetivos del Manual
 - Alcance
 - Como usar el manual
 - Revisiones y recomendaciones
3. Organigrama
4. Declaraciones de Políticas

- Índice

EJ índice es una lista de aportaciones en e) *manual*. Es decir es un esquema al que se le pueden añadir números o letras del alfabeto como referencia.

- Introducción

Este apartado debe incluir una breve introducción del manual de políticas.

Tiene como propósito explicar al usuario del manual lo que es el documento, que se pretende cumplir a través de él, su alcance, como usar este manual y cuando se harán las revisiones y actualizaciones.

- Alcance

Debe enfocarse a una explicación breve sobre la que abarca el manual de políticas.

- Como usar el Manual

Indica al usuario todo cuanto tiene que conocer para utilizar el manual.

- **Declaraciones de Políticas.**

En este apartado se deberán presentar por escrito, de manera narrativa las políticas por cada una de las unidades administrativas de que se trate.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Modalidad Básica de Investigación

3.1.1 Enfoque cuantitativo.

El enfoque cuantitativo sobre la función del crédito y el problema que genera a la empresa Distribuciones Global Book's por el incremento de las cuentas incobrables o la falta de recuperación del crédito, lo que no ha permitido lograr un crecimiento en las otras partidas del activo como son: inventarios y activos fijos, con el fin de abastecer a otras provincias.

3.2 Método de investigación

Investigación de Campo.- El estudio que se realiza a los clientes en el lugar de trabajo, por tanto es realizado en forma directa con el problema para la empresa Distribuciones Global Book's.

Las encuestas se realizaron a docentes de las escuelas fiscales de la provincia de Tungurahua del cantón de Ambato.

3.3 Tipo de Investigación

Investigación Descriptiva.- Este tipo de investigación permitirá describir las situación económica de los cliente y los eventos que han generado la falta de cumplimiento de sus obligaciones, perjudicando el crecimiento y la rentabilidad de la empresa Distribuciones Global Book's.

3.4 Población y Muestra

Población.- Se considera al universo total de los elementos con caracteres comunes, en espacio y tiempo determinado, situación que nos permite realizar observaciones y estudios globales, en nuestro caso la población en estudio fue los docentes de las escuelas fiscales de la provincia de Tungurahua del cantón Ambato.

La población o universo es el conjunto o agregado total de unidades estadísticas al que se extenderán las conclusiones de un estudio.

Las unidades de observación determinadas en la delimitación del problema son:

Muestra.- Como subconjunto representativo de elementos de una población sometemos a observación a un conjunto de elementos, con el propósito de

obtener resultados que nos permitan tener un criterio general sobre el crédito y su recuperación.

Utilizamos una muestra de 100 docentes activos, para garantizar un margen de error mínimo y se realizó las encuestas en las escuelas de educación básica fiscales de la provincia de Tungurahua del cantón de Ambato. Es importante destacar que la selección de una muestra es un medio para conocer las características de una población y los resultados pueden ser generalizados.

La muestra, es una parte o subconjunto representativo de la población. Para la obtención de la muestra, se procedió a aplicar un muestreo probabilístico, ya que se considera que todos los miembros del universo tienen la misma probabilidad de ser parte de la muestra, utilizando el método aleatorio simple en donde se toman al azar de entre la totalidad del universo sin consideraciones de ninguna clase, obteniendo resultados óptimos

Para la población de clientes se utilizará la técnica del muestreo por ser un número considerable, aplicándose la fórmula ji cuadrada:

Simbología:

n = tamaño de la muestra

m = tamaño de la población

e = error máximo admisible (5%)

$$n = \frac{4117}{(0,05)^2 (4117 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{4117}{0,0025 (4116) + 1}$$

$$n = \frac{4117}{11,29}$$

$$n = 364,66$$

Tamaño de la muestra es 364 profesores

CAPITULO IV

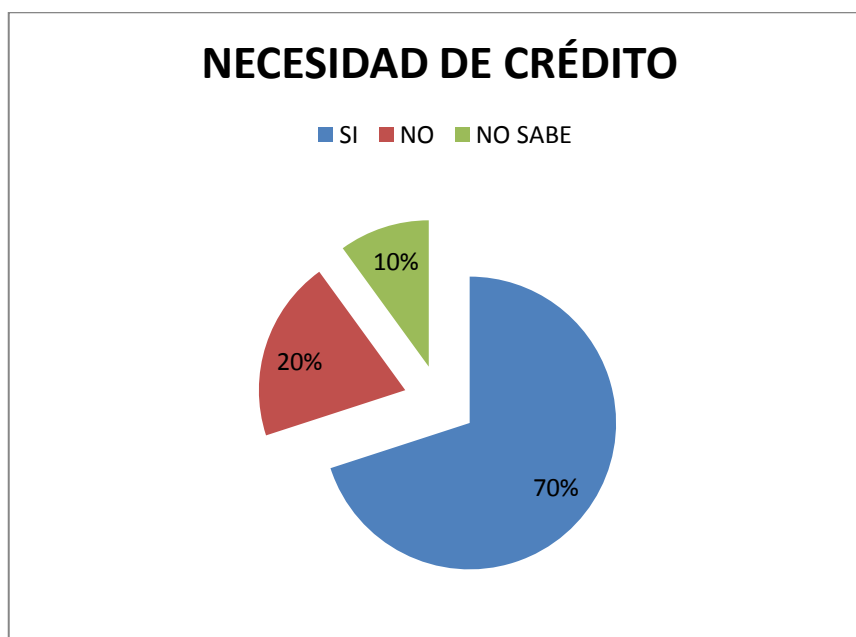
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se va a proceder a desarrollar el análisis e interpretación de las preguntas que se realizaron al momento de llenar las encuestas a la muestra de 364 docentes fiscales de la provincia de Tungurahua.

PREGUNTA No. 1

1.- La crisis económica induce a la población docente, a solicitar crédito?.

TABLA 1		
OPCIONES	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	254	70%
NO	73	20%
NO SABE	36	10%
TOTAL	364	100%



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Diana Núñez

Análisis:

El 70% de los docentes encuestados, manifestaron que necesitan del crédito para adquirir los bienes que ofrece la empresa Distribuciones Global Book's, el 20 % que no necesita y el 10 % desconoce su utilidad.

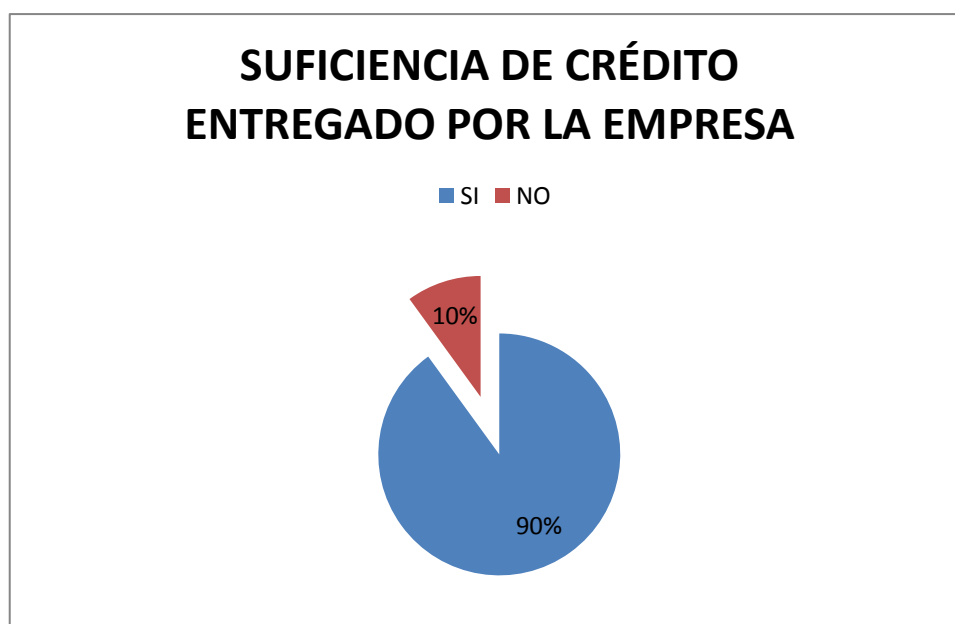
Interpretación:

Estos resultados nos dan a conocer que la mayoría de los encuestados necesitan crédito para adquirir bienes en general y en específico los materiales que ofrece la empresa Distribuciones Global Book's. Por lo que es necesario seguir brindando este servicio.

PREGUNTA No. 2

2.- Considera que la empresa brinda un crédito adecuado para cubrir obligación?

TABLA 2		
OPCIONES	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	328	90%
NO	36	10%
TOTAL	364	100%



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Diana Núñez

Análisis:

Del 100% de los encuestados el 90% están satisfechos con el crédito que brinda la empresa y el 10 % no están satisfechos.

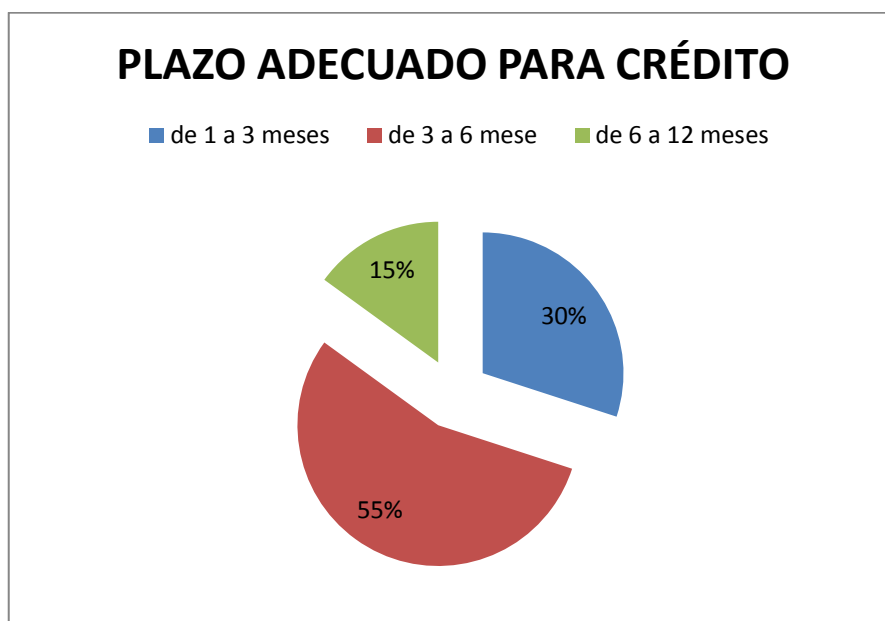
Interpretación:

De los resultados anteriores, podemos darnos cuenta que la mayoría de docentes dicen que el crédito que la empresa ofrece a los clientes, es suficiente, para cubrir sus obligaciones y un porcentaje realmente bajo solicitan que el plazo se incremente.

PREGUNTA No.3

3.- Cual es el tiempo de plazo adecuado para cubrir su compromiso de pago con la empresa?

TABLA 3		
PLAZO	NÚMERO	PORCENTAJE
de 1 a 3 meses	109	30%
de 3 a 6 mese	200	55%
de 6 a 12 meses	55	15%
TOTAL	364	100%



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Diana Núñez

Análisis:

De los docentes encuestados el 55% consideran que el plazo adecuado para cubrir sus obligaciones es de 3 a 6 meses, el 30% de 1 a 3 meses y el 15 % de 6 a 12 meses.

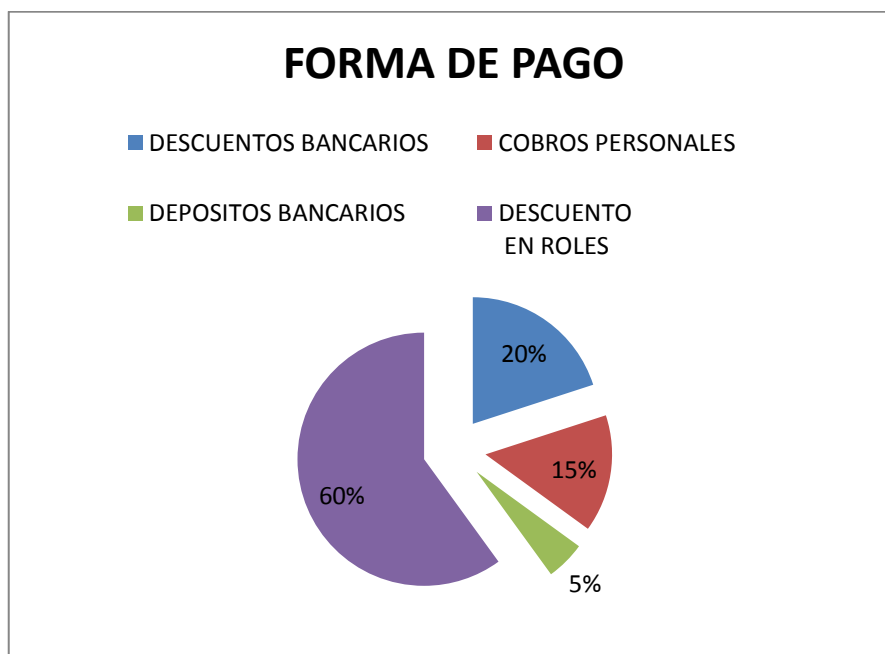
Interpretación:

La mayoría de encuestados piden de 3 a 6 meses de plazo para cubrir su obligaciones y un bajo porcentaje piden más tiempo por lo que se tiene que mantener un periodo de 6 meses para el retorno de capital.

PREGUNTA No. 4

4.- Identifique la forma de pago más accesible, que le permita a Usted, cancelar las cuotas del crédito solicitado?

TABLA 4		
OPCIONES	NÚMERO	PORCENTAJE
DESCUENTOS BANCARIOS	73	20%
COBROS PERSONALES	55	15%
DÉPOSITOS BANCARIOS	18	5%
DESCUENTO EN ROLES	218	60%
TOTAL	364	100%



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Diana Núñez

Análisis:

Del 100% de encuestados el 60% aceptan los descuentos a través de los roles de pago de sus remuneraciones, el 20% prefieren los descuentos bancarios; 15% los cobros personales y únicamente el 5% eligen los depósitos bancarios.

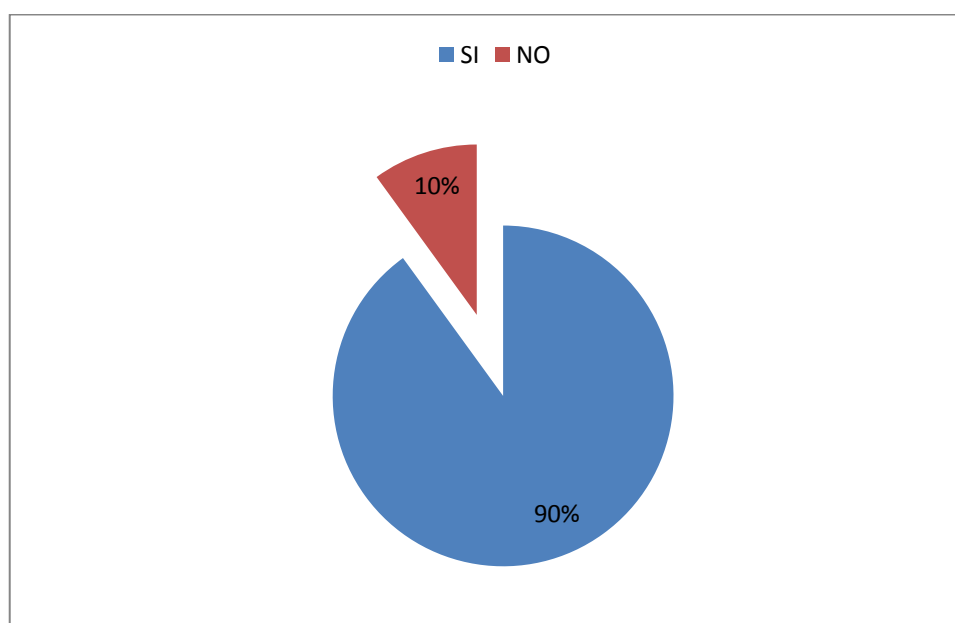
Interpretación:

Los resultados de proyección sobre la forma de pago demuestra que: el 60% de los docentes encuestados, aceptan los descuentos a través de los roles de pago de sus remuneraciones, por cuanto es más cómodo; el 20% prefieren los descuentos bancarios; 15% los cobros personales y únicamente el 5% eligen los depósitos bancarios ya que es mas incomodo para ellos realizar filas bancarias para el depósito de las cuotas.

PREGUNTA No. 5

5.- Considera Usted que la letra de cambio, constituye una garantía suficiente para cubrir la obligación contraída?

TABLA 5		
OPCIONES	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	328	90%
NO	36	10%
TOTAL	364	100%



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Diana Núñez

Análisis:

El 90% de encuestados considera que la firma de la letra de cambio suficiente garantía y el 10 % no acepta.

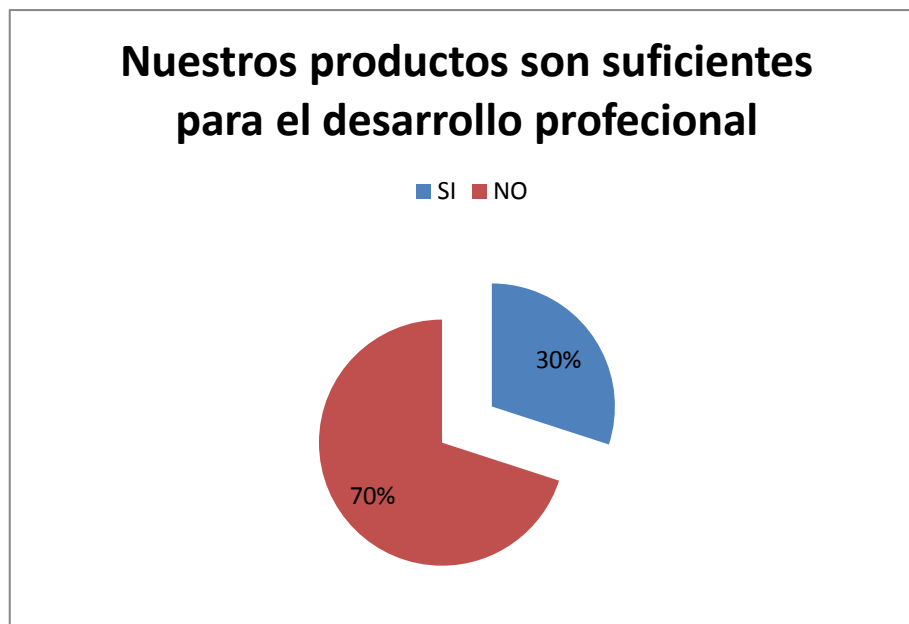
Interpretación:

De la información obtenida en cuanto al tipo de garantía utilizada por la empresa Distribuciones Global Book's, para garantizar el cumplimiento de las deudas contraídas por los clientes, se desprenden que el 90% de encuestados no tienen problema al firmar la letra y están de acuerdo y el 10 % no acepta dar más garantía que la palabra de cumplimiento de su obligación.

PREGUNTA No 6

6.- Los productos que ofrece la empresa son suficientes para su desarrollo profesional?

TABLA 6		
OPCIONES	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	109	30%
NO	255	70%
TOTAL	364	100%



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Diana Núñez

Análisis:

El 70% de los docentes encuestados manifiestan que los productos ofrecidos por Distribuciones Global Book's no son suficientes para el desarrollo profesional docente y solo el 30% considera que son suficientes.

Interpretación:

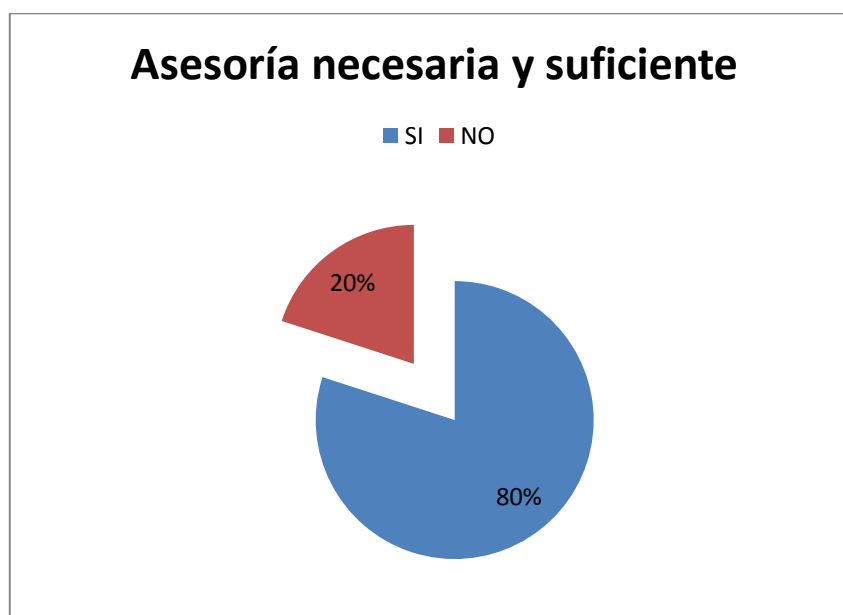
La mayoría de docentes encuestados manifiestan que los productos ofrecidos por Distribuciones Global Book's no son suficientes para el desarrollo profesional docente ya que no tienen el apoyo del gobierno para su adquisición y tienen que comprar de su sueldo por que tampoco tienen el

apoyo de los padres de familia a los cuales ya no se les puede pedir colaboración para la compra de estos materiales.

PREGUNTA No 7

7.- El personal de la empresa Je brindó la asesoría necesaria y suficiente, para aclarar sus inquietudes sobre los productos que ofrecemos?

TABLA 7		
OPCIONES	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	291	80%
NO	73	20%
TOTAL	364	100%



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Diana Núñez

Análisis:

Al 80% de los encuestados se les brindo la asesoría necesaria sobre los productos que se ofrecen.

Interpretación:

A un gran porcentaje de encuestados se les brindo la asesoría necesaria sobre los productos que ofrece la empresa Distribuciones Global Book's

ENTREVISTA

DISTRIBUCIONES GLOBAL BOOK'S

SR. DANILO VALDIVIESO - GERENTE GENERAL

REALIZADO POR: DIANA NUNEZ

1. - La Empresa Distribuciones Global Book's tiene un manual de políticas de crédito que la controle?

No, no tenemos un manual

2. - Cuantas personas laboran en esta empresa?

Trabajan 8 personas, entre personal administrativo y fuerza de trabajo que son 6 y 2 personas en la oficina el gerente y una auxiliar o secretaria.

3. - Cuales son las actividades que realizan el personal?

Cuatro personas trabajan en el área de ventas, en la oficina yo y la auxiliar realizamos actividades como:

- Registro de compras,
- Cobranzas,
- Todo tipo de trámites del SRI o el IESS.

- Redacción de las nominas de cobro de las direcciones de educación provinciales,
- Cuadratura de las nominas con cada tesorero de las direcciones de educación provinciales,
- A veces, mientras realizo la cobranza particular también me dedico a vender los productos en las escuelas que visito y en las que me quedan en el camino,

4. - Existe un encargado específico que tenga la responsabilidad de controlar los créditos?

Lamentablemente no hay alguien específico encargado para esta función, la auxiliar y yo controlamos en lo posible este aspecto.

5. - Cuentan con algún sistema computarizado para el control de la cartera?

Solo se maneja en Excel la información básica, nada complicado, pero como se tiene un número considerado de contratos es casi imposible tener todo el control.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1 Título

"Manual de Políticas para Otorgar Créditos y Recuperación de Cartera en la Empresa Distribuciones Global Book's"

Concepto

Manual.-"... *Por manual debemos entender la colección sistemática de los procesos que indique al personal de la empresa las actividades a ser cumplidas y la forma como deben ser realizadas.*"

La complejidad de los mercados, la competitividad, innovación tecnológica y la utilización de medios computarizados, son factores que normalizan al mundo empresarial moderno, exigen a los administradores la elaboración y difusión de los objetivos, políticas, estrategias, normas de trabajo, prácticas administrativas y operativas, a través de manuales que brinda una descripción actualizada, concisa y clara de las actividades contenidas en cada proceso; un manual jamás podemos considerarlo como concluido y completo, por cuanto está sujeto a cambios constantes según el crecimiento de la organización.

El manual como documento formal constituya una guía sistemática y práctica que facilite el trabajo, estableciendo un conjunto de instrumentos administrativos y técnicos, de aplicación y cumplimiento obligatorio, por parte de la gerencia y personal de la empresa, sea ésta, grande, mediano o pequeño.

5.2 Índice:

Es la relación de los capítulos que constituyen el cuerpo del documento.es una lista de aportaciones en el manual:

5.3 Introducción

5.4 Objetivos

5.5 Alcance

5.6 Como usar el manual

5.7 Desarrollo de la políticas

5.7.1 Políticas de crédito

5.7.1.1 Conocimiento del cliente

5.7.1.2 Actividades:

5.7.1.2.1 Hojas de rutas

5.7.1.2.2 Registro en un contrato de compra

5.7.1.2.3 Registro de un código único de identificación

5.7.3 Sujetos de crédito

5.7.4 Otorgar montos y plazos adecuados

5.7.5 Control de crédito y cobranzas

5.7.6 Acciones para la recuperación de créditos

5.7.8 Formas de pago

5.7.8.1 Descuento en roles de pagos direcciones de educación.

5.7.8.2 Depósitos bancarios

5.7.8.3 Cobros personales

5.7.8.4 Descuentos bancarios

5.7.9 Frecuencia de pago

5.7.10 Gastos administrativos

5.8 Políticas de cobro

5.8.1 Cartas

5.8.2 Llamadas telefónicas

5.8.3 Procedimiento legal:

5.9 Diagramas de flujo de los procesos de ventas y cobros de la empresa

Distribuciones Global Book's.

5.3 Introducción:

La economía ecuatoriana se basa en la venta de bienes o servicios a crédito, originándose así en las empresas las cuentas por cobrar, que representan un derecho adquirido, las mismas que pueden ser calificadas como incobrables o malas y buenas, con respecto a las cuentas malas se dan cuando la empresa no ha diseñado estrategias de cobranzas, estableciéndose la lenta recuperación de cartera, afectando a la liquidez, y en nuestro caso a la empresa "Distribuciones Global Book's", situación que ha tomado conciencia de la problemática, para mejorar la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.

Por este motivo el control de la cartera no solo involucra aspectos financieros, sino al esfuerzo y trabajo de sus propietarios y empleados, por cuanto estableceremos el presente manual que ayude a manejar los créditos y cobranzas, el cual contendrá lineamientos para el buen manejo y recuperación de cartera, de igual manera al final se emitirán los comentarios, conclusiones y recomendaciones que facilitaran tomar las acciones correctivas por parte de los propietarios de la empresa.

5.4 Objetivo:

Los principales objetivos del Manual de Políticas para Otorgar Créditos y Recuperación de Cartera, son:

- Sistematizar políticas de crédito, tendientes a asegurar el control sobre la recuperación de los valores pactados en las ventas de bienes y servicios, éstas se realicen con la más alta capacidad técnica por parte del administrador y vendedores.
- Diseñar planes de recuperación de cartera considerando las diversas realidades por las cuales los clientes dejaron de pagar sus obligaciones, por cuanto los saldos de mayor tiempo en recuperarse constituyen un riesgo de control e inherente, involucrando gastos financieros que constituyen pérdidas, para la empresa.

La situación económica de la población de la provincia de Tungurahua y el país, Ecuador, no les permite adquirir los bienes en efectivo, por tal razón recurren al crédito, el mismo que si es bueno facilita el crecimiento de la empresa y si es malo, el cliente pasa a ser moroso y por consiguiente se convierte en una cuenta incobrable, condiciones que afecta a la empresas que dan crédito, conllevando a la jliquidez de la misma.

5.5 Alcance:

El presente manual abarca el área de ventas y crédito, ya que contiene los lineamientos y/o procedimientos que se realizarán tanto para el proceso de ventas como para la recuperación de los créditos otorgados.

5.6 Como usar el *manual*:

El usuario del manual deberá leer inicialmente la parte teórica para tener un conocimiento general de los conceptos básicos utilizados, a fin de facilitar la comprensión y aplicabilidad, tanto para conocimiento general como para que pueda ser aplicado en otra empresa.

5.7 Desarrollo de las Políticas:

5.7.1 Políticas de crédito

"Política.- en términos administrativos, se conoce como tal la línea de conducta o estrategia preestablecida en una organización que regula, guía o limita sus acciones con la finalidad de obtener un desarrollo armónico y uniforme de los objetivos que se proponga alcanzar un negocio, empresa o en toda. La política interna debe alcanzar todos los niveles organizativos para su conocimiento y aplicación".

"Crédito.- Contrato tácito o jurídico...una venta a plazos, a través de los que, por un fado existe una promesa forma/ de efectuar el pago y, en ciertos casos de cubrir los intereses correspondientes en una fecha determinada o, por otro la presentación o entrega de bienes o servicios ...".

El objetivo básico, es examinar las actividades operativas, administrativas, financieras de la unidad de crédito, para establecer el grado en que sus administradores y empleados cumplen con sus obligaciones y deberes, administran y utilizan los recursos en forma eficiente, efectiva y eficaz, que permitan lograr las metas y objetivos propuestos y si la información que producen es oportuna, útil, correcta, confiable y adecuada.

Las políticas de crédito como una guía de acción por parte del empresario, permite realizar una transacción de venta a plazos, dando lugar a la creación de las Cuentas por Cobrar e implica un equilibrio entre el riesgo y el rendimiento, así como en el flujo del efectivo y la liquidez de la empresa, para lo cual debe emprender políticas y eficaces esfuerzos de cobro, para lo cual debe aplicar lo siguiente:

5.7.1.1 Conocimiento del cliente

El administrador de la empresa, es el responsable de emitir las disposiciones e implementación de procesos de control de cartera y su recuperación, los que serán evaluados permanentemente.

El conocimiento del cliente constituye la base de funcionamiento de las operaciones de crédito, contiene en detalle la información de todos los

miembros participantes en la indicada operación de crédito, como; cliente, cónyuge, garantes, referencias personales, se fundamenta en el concepto de cliente único el mismo que posteriormente es asociado a un código único de operación, gracias a los modernos procesos tecnológicos, que facilitan las tareas de administración de cartera, riesgos e información en línea, que van desde la solicitud del crédito, entrega del bien y cobranza, permitiendo al vendedor.

El conocimiento del cliente, evita la pérdida de recursos, duplicación de actividades y esfuerzos, para lo cual se debe tener en cuenta lo siguiente:

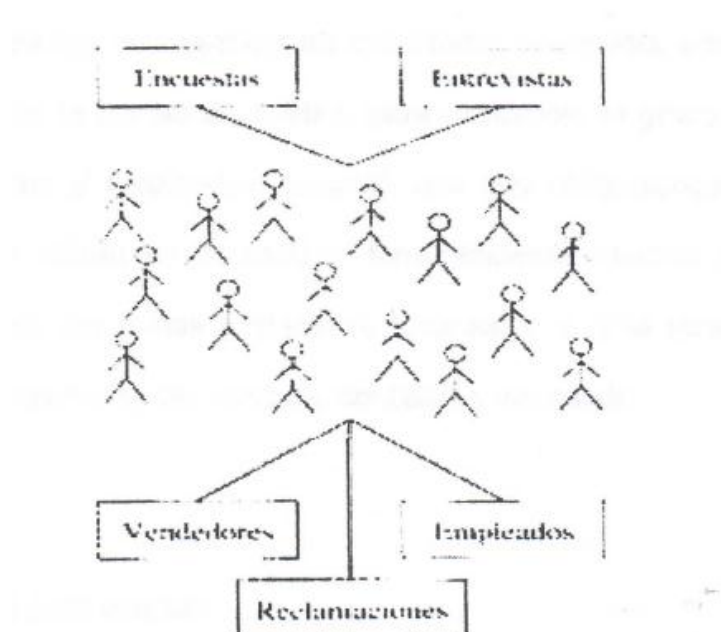
- ✓ Diagnosticar las necesidades o su nivel de satisfacción, de los potenciales clientes, por lo que la empresa deberá aplicar métodos para investigar como: encuestas, entrevistas, reclamaciones, opiniones del personal de ventas y administrativo.

Las encuestas.- Los cuestionarios son cerrados e investigan ítems previamente definidos, permiten conocer la importancia y el grado de satisfacción del bien, por parte de los clientes. Sus respuestas se obtienen mediante entrevistas personales, por correo o telefónicas.

Las entrevistas.- Permite investigar con mucha mayor creatividad, el inconveniente de tener un costo elevado.

Las reclamaciones de clientes.- Facilita obtener un gran número de conclusiones para la mejora de la calidad de los bienes o servicios.

Opinión del personal de ventas y administrativo.- Los vendedores de la empresa están en contacto permanente con los clientes, información muy valiosa para evaluar a los clientes.



- ✓ La identificación de las necesidades de los clientes o usuarios a base de un conocimiento de los sectores económicos a los que pertenecen nuestros clientes.
- ✓ Brindar a nuestros clientes la información necesaria para que tomen la decisión correcta de adquirir nuestros productos, para lo cual cumplir los requisitos de:

- Satisfacer la necesidad,
- Plazo de entrega corto.
- Atención rápida de las devoluciones o una información del producto.
- Garantía adecuada o un servicio de asistencia técnica eficaz,
- Promover los productos que satisfagan las necesidades.

El objetivo básico, es examinar las actividades operativas, administrativas, financieras de la unidad de crédito, para establecer el grado en que sus administradores y empleados cumplen con sus obligaciones y deberes, administran y utilizan los recursos en forma eficiente, efectiva y eficaz, que permitan lograr las metas y objetivos propuestos y si la información que producen es oportuna, útil, correcta, confiable y adecuada.

5.7.1.2 Actividades:

Una vez investigado el mercado en el que se va a desarrollar la actividad la empresa Distribuciones Global Book's, con su personal de ventas, visita a los posibles clientes directamente en su lugar de trabajo, cumpliendo las siguientes actividades:

1. - Hojas de Rutas
2. - Registro en un contrato de compra

3,- Registro de un Código Único de identificación

5.7.1.2.1 Hojas de Rutas.- Es un documento en el que se especifican los nombres de los vendedores, la hoja de ruta se consignan los datos del recorrido que el vendedor hizo saliendo al terreno a trabajar. ANEXO 1

Se elabora hojas de ruta de vistas semanales, en el que los establecimientos educativos a ser visitados son distribuidos, por provincias y cantones, con el fin de evitar pérdida de tiempo del personal de ventas al visitar dos veces el mismo lugar.

Para lo cual primeramente se solicitó a la Dirección Hispana de la provincia de Tungurahua un catastro de entidades de educación básica: públicas, particulares y fisco misionales. **Anexo 2 Catastro Entidades Educativas Primaria Públicas en Tungurahua.**

El método de investigación al cliente, aplicado por la Empresa Distribuciones Global Book's, es la entrevista, se mantiene un contacto personal, por cuanto los ejecutivos de ventas, realizan visitas personales a los docentes en los establecimientos educativos donde laboran, de esta manera es más fácil identificar las necesidades de libros y materiales didácticos que tienen

para desarrollar sus actividades educativas, en ocasiones, nos permite tener un conocimiento de los reclamos de los clientes para corregir nuestros errores y dar un mejor servicio.

5.7.1.2.2 Registro en un contrato de compra.- que contiene en detalle la información del cliente, especificando la siguiente información:

- Nombres y apellidos completos,
- Número de la cédula de identidad,
- Dirección domiciliaria,
- Dirección del lugar de trabajo
- Teléfono fijo y celular,
- y otros datos generales,

DISTRIBUCIONES GLOBAL BOOK'S

CONTRATO COMPRA – VENTA

Información que posteriormente, con la ayuda del sistema automatizado, utilitario en el programa EXCEL, se facilitan las tareas de administración y control de crédito, sus riesgos e información en línea, que van desde la solicitud del crédito, entrega del bien y cobranza, asociado a un código único de identificación, cuyas características son:

5.7.1.2.3.- Registro de un código único de identificación:

Los datos personales incorporan información como:

- Nombres y apellidos completos,
- Numero de cédula de identidad
- Fecha de nacimiento,
- Dirección domiciliaria,
- Registra datos referentes a la ubicación y dirección de trabajo: calles, número.
ciudad, teléfonos, entre otros.
- Identifica la actividad de los clientes, que es muy importante a la hora de las cobranzas, así como conocer su relación de dependencia para con alguna institución.
- Permite hacer seguimiento de las relaciones dinámicas entre los clientes de todo tipo, grupos solidarios, cónyuge, etc.

Estos datos se ingresan a base del contrato de compra – venta

DISTRIBUCIONES GLOBAL BOOK'S
FORMATO DATOS DEL CLIENTE

Provincia:.....	Ciudad:.....	Fecha:.....
Nombre del Cliente:.....		
Categoría:.....	C.I. N°	
Institución donde Trabaja:.....	Cargo:.....	
Dirección del Trabajo:.....	Telf:.....	
Dirección del Cliente:.....	Telf:.....	

5.7.3 Sujetos de crédito

Son sujetos de crédito todas aquellas personas naturales y jurídicas, que desean adquirir bienes o servicios y que tienen solvencia económica; la calificación de los clientes para la concesión de créditos se realiza a través de una investigación combinada de forma cualitativa y cuantitativa, o a través del sistema crédito de la empresa.

Las empresas comerciales, industriales, de servicios, dan crédito con el único fin de captar más clientes y aumentar sus niveles de ventas y con ello obtener utilidad y que la empresa pueda subsistir en el medio en que desarrolla, además, según la magnitud se aplica:

- Un análisis independiente.
- Usualmente dirigida y operada por los administradores del negocio.
- Los actores principales en el otorgamiento del crédito, son:

Acreedor.-

La Empresa Distribuciones Global Book's, se convierte en Acreedor es el sujeto que facilita el bien, objeto del crédito, de esta manera, es quien pone a disposición del cliente la mercadería.

Vendedor.-

Es la persona que tiene la función de vender los bienes o servicios como intermediario entre la empresa o **acreedor** y el cliente, conocido como **deudor**, es el que interviene en las transacciones mercantiles desde el otorgamiento del crédito hasta el cobro del mismo.

Es el intermediario, quien llega a los establecimientos educativos a promocionar nuestros productos.

Deudor.-

Es la persona o cliente que satisface su necesidad, contra la cancelación del valor pactado en dicha operación comercial.

Conocido También como sujeto de crédito, son todos los docentes de educación básica fiscales que laboran en las diferentes escuelas y colegios de todo el país, que adquieran nuestros productos; es quien recibe un artículo con facilidades de pago.

El administrador atiende todos los campos: compras, ventas, cobranzas, control entre otros, por cuanto cuenta con recursos financieros limitados.

5.7.4 Otorgar montos y plazos adecuados

Los créditos que otorgan las empresas están destinados especialmente al financiamiento en la adquisición de un bien o servicio y pagar en una fecha futura.

El otorgamiento de un crédito incrementa los niveles de rentabilidad de la empresa y se:

- Garantiza a través del uso de documentos negociables, como: letras de cambio, facturas de crédito, etc.

- Flexibiliza los términos de una transacción como son: plazos, entrega de cuotas inicial, montos.
- Debe otorgarse a base de la capacidad de pago del cliente.
- Verificar la rotación de la mercadería y el porcentaje de utilidad, La entrega de los productos debe ser inmediata.
- Dar importancia para nuestros clientes.
- Mantener una relación de confianza reciproca.

En Distribuciones Global Book's los montos son establecidos de acuerdo a las necesidades del cliente ya que los vendedores promocionan todo el material que disponemos y si cumplen con los requisitos para cubrir sus necesidades, se firma un contrato de compra en donde se detalla los libros y el material didáctico vendido. Este procedimiento lo realizan los vendedores, quienes son los intermediarios entre la empresa y el cliente

DISTRIBUCIONES GLOBAL BOOK'S

Parte pertinente del contrato

Me declaro responsable por la exactitud de identidad y de la firma de solicitante	Ningún distribuidor está autorizado para cobrar cuotas excepto la inicial. Solo reconoceremos como comprobante de los pagos, nuestros recibos oficiales. ACEPTO EL PRESENTE CONTRATO
<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> FIRMA DEL DISTRIBUIDOR	
<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> ACLARACIÓN FIRMA	<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> FIRMA DEL COMPRADOR

En el contrato que se firma entre la empresa y el cliente se detalla las características y datos informativos del cliente, que nos permite identificar de que provincia y a que magisterio pertenece, para poder hacer los cobros por medio del rol de pago directo de las direcciones de educación provinciales a nivel nacional;

Además tiene datos que podemos utilizar si existiera algún problema en los descuentos de los roles de pagos, se recurre a estos para contactar a los clientes y realizar los cobros personalmente o con depósitos bancarios.

Cuando los pagos se van a realizar por medio de descuentos al rol de pagos los plazos se pueden extender hasta 6 meses, dando facilidad a los clientes; sin embargo si se va a realizar cobros particulares o depósitos bancarios los plazos se reducen a dos y tres meses, ya que tanto para la empresa como para el cliente es molesto llamar cada mes para que depositen o para el cliente ir a hacer largas colas en los bancos, motivo por el cual se reducen los plazos para que no sea muy cansado para los clientes.

5.7.5 Control de Crédito y Cobranzas

- Emisión de contratos y letra de cambio
- Liquidación de acuerdo a planes de pago
- Estado de cuenta individual. Particulares

- Reporte general de créditos mensuales
- Reportes para cobranzas

5.7.6 Acciones para la recuperación de créditos

- Reprogramar y reestructurar deudas constituyen mecanismos para aliviar la situación financiera del deudor.
- Teóricamente se diferencian en que el uno es solo una ampliación de plazos y la otra una modificación en varias de las condiciones originales.
- Es necesario realizar una revisión de los hechos que motivaron el incumplimiento, para saber si son atribuibles a la administración o no.
- También habría que buscar dentro de la entidad que otorgó el crédito si existen responsables de que este crédito se haya convertido en un problema.

Objetivos:

- Mejorar la situación de caja del deudor
- Adaptar los pagos futuros a los ingresos futuros del cliente
- Evitar la pérdida de puestos de trabajo
- Evitar problemas legales y costos adicionales
- Mejorar la situación de la cartera del acreedor

La interrupción de pagos, genera diferentes impactos en la empresa, como:

Falta de capacidad de pago, bajo control de riesgo familiar de ingresos y gastos, ¡liquidez, voluntad de pago, de factibilidad de la inversión, dando lugar a que la empresa quiebre y cierre sus actividades por falta de patrimonio, lo segundo lleva a lo primero.

El riesgo de una empresa se mide básicamente por la calidad y estructura de sus activos frente a la situación de sus pasivos, considerando que el principal activo productivo de las empresas que conceden crédito, es su cartera, si existe un proceso de morosidad, su riesgo de recuperación se incrementará proporcionalmente.

5,7.7 Garantías

Constituye cualquier medio para asegurar el cumplimiento de una obligación, puesto que las operaciones a crédito están sujetas a un nivel de riesgo de morosidad y hasta cierto punto de incobrabilidad de las operaciones a crédito.

Cuando alguien solicita un crédito, es necesario que cuente con garantías, que se comprometa y pueda cubrir la deuda, todo esto debe estar estipulado en un contrato específico donde se señalan también las condiciones y el tiempo para cubrir un monto determinado.

Las garantías, permiten el flujo más eficiente del crédito, en las pequeñas empresas las garantías son personales, pues consisten en prestar un aval o dar una garantía a través de firmas.

Las garantías pueden ser:

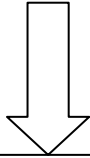
- Reales.- Letra de cambio, pagaré, cheques y otros.
- Personales.- Contrato de mutuo o prenda comercial ordinaria, daciones en pago.
- Nuevas,
- Preexistentes.

En el caso de la Empresa Distribuciones Global Book's, y por contar con un mercado a nivel del sector educativo, el aval se estableció en un contrato, y el respaldo de la Institución donde labora, por cuanto autorizan el descuento a través de nóminas de pago, situación que garantiza una solvencia económica para cubrir el pago de la deuda.

Al firmar un contrato de compra, está admitiendo su responsabilidad para con la empresa, a demás en la parte posterior del contrato, se cuenta con un instrumento de cobro que es una letra de cambio que también se hace firmar al momento de contraer la obligación.

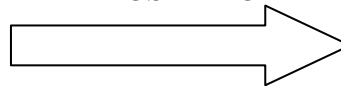
**DISTRIBUCIONES GLOBAL BOOK'S
LETRA DE CAMBIO**

FRENTE



Nº..... VENCE.....POR
 \$.....DOLARES
DE.....
 A:.....Se
 Servirá.....Ud. pagar por esta
LETRA DE CAMBIO, a la orden
 de.....
 La cantidad
 de.....
dólares
 Con el interés del..... por ciento anual
 desde.....
 Sin Protesto.- Exímase de presentación para aceptación y pago así como de aviso
 por falta de esos hechos.
 A:.....
 Atentamente,

PARTE POSTERIOR



ACEPTADA SIN PROTESTO.- Valor recibido:
 El pago no podrá hacerse por partes, ni aún
 por.....herederos...

 Sujetos.....a los jueces de esta ciudad, y al
 juicio.....ejecutivo o verbal sumario, a elección del
demandante.

del 20.....
 Firma del deudor
POR
AVAL.....consta.....
solidariamente responsable..... Sin Protesto.- El pago no podrá hacerse por partes, estipulado las demás condiciones constantes de la letra y de aceptación.

del 20.....
 Firma del Garante
 Páguese a la orden de.....
 Valor recibido.- Sin protesto, Sin nuestra responsabilidad.

del 20.....

5.7.8 Formas de pago

El cliente tiene la obligación de pago de la deuda, cuya responsabilidad de cancelación recae sobre la garantía que respalda el cumplimiento del compromiso.

El pago se puede obtener así:

- En efectivo
- A través de los descuentos en nómina
- En cheque
- Vía transferencia bancaria

Sin embargo, en muchas ocasiones la deuda cae en estado de interrupción o de morosidad de pagos, para lo cual es importante analizar las siguientes variables:

- Días de atraso (antigüedad).
- Número de cuotas atrasadas.
- Monto de las cuotas.
- Saldo de la deuda.
- Garantías.

Debe considerarse las acciones para la recuperación de créditos, que se señala en el punto que trata sobre las acciones legales.

1. Descuento en roles de pagos direcciones de educación.
2. Depósitos bancarios
3. Cobros personales
4. Descuentos bancarios

5.7.8.1.- Descuento en roles de pagos direcciones de educación.

Distribuciones Global Book's, tiene alianzas estratégicas con las direcciones provinciales de educación a nivel nacional, por lo que se envía planillas de descuentos mensuales a la directiva de la asociación de empleados y funcionarios de cada dirección provincial, misma que será enviada hasta el día 5 de cada mes, en la planilla deberá ir detallado los nombres completos, número de cédula, valor de la deuda, valor de la cuota a cancelar, plazo en meses y saldo al pagar la cuota de determinado mes.

Es importante que la empresa vendedora, envíe la información de los valores que se cobran, para la correcta aplicación del abono, pues en el caso que no se envíe esta información, podría no aplicarse el pago ocasionando inconvenientes por falta de pago.

DISTRIBUCIONES GLOBAL BOOK'S
FORMATO AUTORIZACION DE DESCUENTO

CREDITOS CON DESCUENTO DEL SUELDO:

AUTORIZACION DE DESCUENTO

Para el presente contrato de Compra- Venta, aceptado por mi, AUTORIZADO se me descuento del sueldo a través de El importe de la compra que totaliza la cantidad de \$ en meses de \$ c/u, a partir del mes de/..... (MM/AA) mas los siguientes adicionales.

1. \$..... en

2. \$..... en

FIRMA DEL CLIENTE

5.7.8.2.- Depósitos Bancarios

Existen clientes que realizan depósitos por lo que el auxiliar de contabilidad y el administrador son los encargados de realizar llamadas telefónicas diarias a todos los clientes por depósito para insistir y presionar que realicen los pagos continuamente. En el pasado se dejaba de lado este tipo de cobranza por lo que se recuperaba en menor índice la cartera. Hoy se insiste en las llamadas y se ha extendido los horarios es decir se trabaja solo en llamadas.

**DISTRIBUCIONES GLOBAL BOOK'S
RECIBO DE COBRO**

COBRANZAS GLOBAL BOOK'S	CTA. N°	FECHA EXPEDICION	IMPORTE	000800 COBRADOR RECIBO OFICIAL
	[] [] []	[] [] [] [] [] []	[] [] [] [] [] []	
	Recibí de: _____			
	La suma de: _____			
	<input type="checkbox"/> EFECTIVO \$ _____ <input type="checkbox"/> CHEQUE \$ _____ OBSERVACION _____			
	Firma y Sello _____			
	Nombre _____			
	Saldo Actual \$ _____			
	IMPORTANTE: _____ Firma del Cliente de Conformidad al Saldo No acepte recibos provisionales, obtenga siempre uno, este recibo para ser válido requiere firma y sello del cobrador y es el único comprobante que la compañía reconoce. SR. CLIENTE EXIJA AL RECAUDADOR SU IDENTIFICACION.			

5.7.8.4.- Descuentos bancarios

Gracias a una alianza estratégica con el Banco del Pichincha, se cuenta con el sistema Cash Management, que sirve para hacer los descuentos de las cuentas de ahorro o corrientes de los clientes, previa autorización del dueño de la cuenta, y cliente de la empresa.

DISTRIBUCIONES GLOBAL BOOK'S RECIBO DE COBRO

INGRESO AL SISTEMA

INGRESO DE DATOS PARA EL DESCUENTO

Contrapartida	Valor	Moneda	Forma de Cobro	Banco	Cuenta	Identificacion	Deudor	Re
1	100	USD	DEBITO A CUENTA	FICHINCHA	CORRIENTE 3130249204	CEDULA 1711332187	XAVIER ENRIQUEZ	PRU

APROBACION DE DESCUENTO

Servicio: C-COBRANZAS EMPRESA

Aprobaciones

Empresa: INDECAUCHO CIA LTDA. Servicio: C-COBRANZAS EMPRESA

Sus Niveles de Autorización: Nivel1 - Nivel2 - Nivel3 - Nivel4

Paginado: 20 líneas/página >> BUSCAR <<

APROBACION DE ORDENES >>

ID_Orden	Cuenta	Referencia	Inicio	Vence	Items	Valor	Aprobaciones
1896638	CTE 73020281	PRUEBA	07/09/2007	10/09/2007	1	0.00	Aprobaci

Primero | Anterior | Siguiente | Ultimo

Procesar

5.7.9 Frecuencia de pago

Los plazos de pago en el cual debe cancelar la obligación adquirida es determinado por los deudores, de conformidad a las fechas de cobro de sus ingresos, sean por relación de dependencia a través de las remuneraciones, o por actividades económicas independientes.

Los cobros se efectúan generalmente cada fin de mes y/o primeros días del siguiente mes; es decir las fechas de cobro de sus remuneraciones.

Cuando se cobra por medio de las Direcciones de educación, estas son las responsables de los pagos, una vez que reciben el dinero de la cuenta única que se mantiene en el Banco Central, automáticamente tienen la obligación de cancelar las planillas a terceros o casas comerciales.

Cuando son clientes particulares se coordina la fecha de cobro de sus remuneraciones para realizar los pagos correspondientes.

Generalmente se realizan mensualmente, salvo la excepción que el cliente manifieste que desea hacer un abono a su deuda durante el mes.

Debe especificarse dos situaciones:

- Cuando los pagos son realizados por personas particulares sin relación de dependencia.
- Cuando los pagos son realizados a través de transferencias, de los roles de pagos de las direcciones provinciales de educaciones.

Las plazos de pago en el cual debe cancelar la obligación adquirida son determinadas por los deudores, de conformidad a las fechas de cobro de las remuneraciones y las planillas de cobro presentados por la empresa, a fin de garantizar el oportuno pago de las cuotas.

5.7.10 Gastos Administrativos

El departamento de crédito y cobranzas, es responsable de la actualización de la información que identifique al deudor, historial de los abonos, el plazo y el monto del crédito de cada uno de los clientes, a fin de insistir en las cobranzas, y en el caso de que el deudor no cumpliera con su compromiso de pago debe asumir todos los gastos legales en que se incurra para recuperar los créditos.

Además en el contrato de venta, debe estipularse una cláusula, en la que señale que el atraso en el pago de las cuotas de un crédito se cobrará un recargo por interés de mora, el mismo que no puede ser mayor al interés legal.

La tasa de interés, es el costo del dinero en un determinado tiempo, es una de las variables económicas que más incide en las finanzas de los sujetos de crédito.

El administrador y el auxiliar de contabilidad realizan todos los esfuerzos para cobrar la cartera mensual, aplicando los siguientes procedimientos:

- ❖ Llamadas telefónicas.

- ❖ Visitas en el establecimiento educativo.
- ❖ Devolución del contrato al agente de ventas para que recupere los valores pendientes de cobro.

Al momento de firmar el contrato, el cliente está firmando también una letra de cambio, asumiendo su responsabilidad, por lo que si no cumpliera con esta, se le entablara una demanda por el saldo de la deuda, en caso de que haya abonos realizados.

5.8 POLÍTICAS DE COBRO

Las políticas de cobro de la empresa son los procedimientos que ésta sigue para cobrar sus cuentas por cobrar a su vencimiento.

La efectividad de las políticas de cobro de la empresa se pueden evaluar parcialmente examinando el nivel de estimación de cuentas incobrables.

Este nivel no depende solamente de las políticas de cobro sino también de la política de créditos en la cual se basa su aprobación.

Si se supone que el nivel de cuentas malas atribuible a las políticas de crédito de la empresa es relativamente constante, puede esperarse un

aumento en los gastos de cobro para reducir las cuentas de difícil cobro de la empresa.

El aumento en los gastos de cobro debe reducir la estimación de cuentas incobrables y el periodo medio de cobros, aumentando así las utilidades.

Los costos de esta estrategia puede incluir la pérdida de ventas además de mayores gastos de cobro si el nivel de la gestión de cobranza es demasiado intenso; en otras palabras, si la empresa apremia demasiado a sus clientes para que paguen sus cuentas, estos pueden molestarse y llevar sus negocios a otra parte, reduciendo así las ventas de (a empresa.

La empresa debe tener cuidado de no ser demasiado agresiva en su gestión de cobros, si los pagos no se reciben en la fecha de su vencimiento, debe esperar un periodo razonable antes de iniciar los procedimientos de cobro.

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

5.8.1 Cartas:

Después de cierto número de días contados a partir de la fecha de vencimiento de una cuenta por cobrar, normalmente la empresa envía una carta en buenos términos, recordándole al cliente su obligación.

Si la cuenta no se cobra dentro de un periodo determinado después del envío de la carta, se envía una segunda carta más perentoria. Las cartas de cobro son el primer paso en el proceso de cobros de cuentas vencidas.

5.8.2 Llamadas telefónicas:

Si las cartas son inútiles, el gerente de créditos de la empresa puede llamar al cliente y exigirle el pago inmediato. Si el cliente tiene una excusa razonable, se puede hacer arreglos para prorrogar el periodo de pago.

5.8.3 Procedimiento legal:

Este es el paso más estricto en el proceso de cobro. Es una alternativa que utiliza la agencia de cobros.

El procedimiento legal es no solamente oneroso, sino que puede obligar al deudor a declararse en bancarrota, reduciéndose así la posibilidad de futuros negocios con el cliente y sin que garantice el recibo final de los traslados.

Existe un punto más allá del cual los gastos adicionales de cobro no ofrecen un rendimiento suficiente; la empresa debe tener en cuenta este punto.

Así terminamos este ciclo de la administración de las cuentas por cobrar, que como ya se explicó en los anteriores artículos es de gran importancia para la empresa y para los responsables del área financiera y contable.

La Empresa Distribuciones Global Book's, aplica distintas alternativas extrajudiciales de recuperación de créditos, así:

- La cobranza por teléfono.- Para lo cual planea la llamada telefónica, a ciertas horas del día en las que se les puede localizar a los deudores.

- Reprogramación de las deudas, para lo cual mantiene un contacto directo con el deudor, se establece las condiciones normales y especiales que se presentan (como el fallecimiento del deudor y

asume algún familiar), así se aplica una ampliación de plazos, o se le otorga un período de gracia.

- Reestructura las deudas de los clientes, a través de una modificación en varias de las condiciones originales, para lo cual fue necesario realizar una revisión de los hechos que motivaron el incumplimiento, para saber si son atribuibles a la administración o no como la falta de un plazo adecuado, según el monto de adquisición.

- Reuniones de trabajo con los vendedores responsables del crédito extendido que se haya convertido en un problema.

La mejor alternativa de recuperación del préstamo es dar solución y aliviar la situación financiera del deudor y la Empresa.

5.9 Diagramas de flujo de los procesos de ventas y cobros de la empresa Distribuciones Global Book's

Cada símbolo del diagrama de flujo tiene un significado especial, a continuación describimos los que utilizamos en este caso:

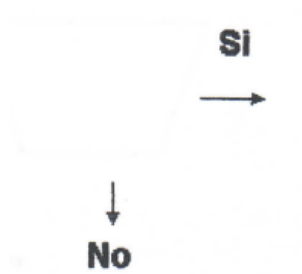
1.- Expresa Inicio o Fin de un Programa,



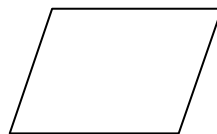
2.- Expresa un proceso u operación de Asignación.



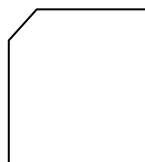
3.- Expresa condiciones y asociaciones alternativas de una decisión lógica.



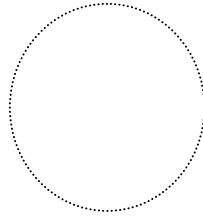
4.- Representa cualquier tipo de datos



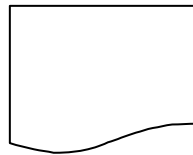
5.- Lectura de datos por tarjeta perforadas.



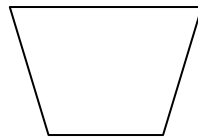
6.- Conductor dentro de página.



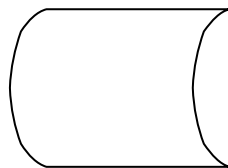
7.- Representa resultado mediante un reporte impreso



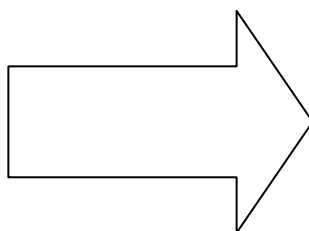
8.- Expresa una operación manual



9.- Indica datos almacenados



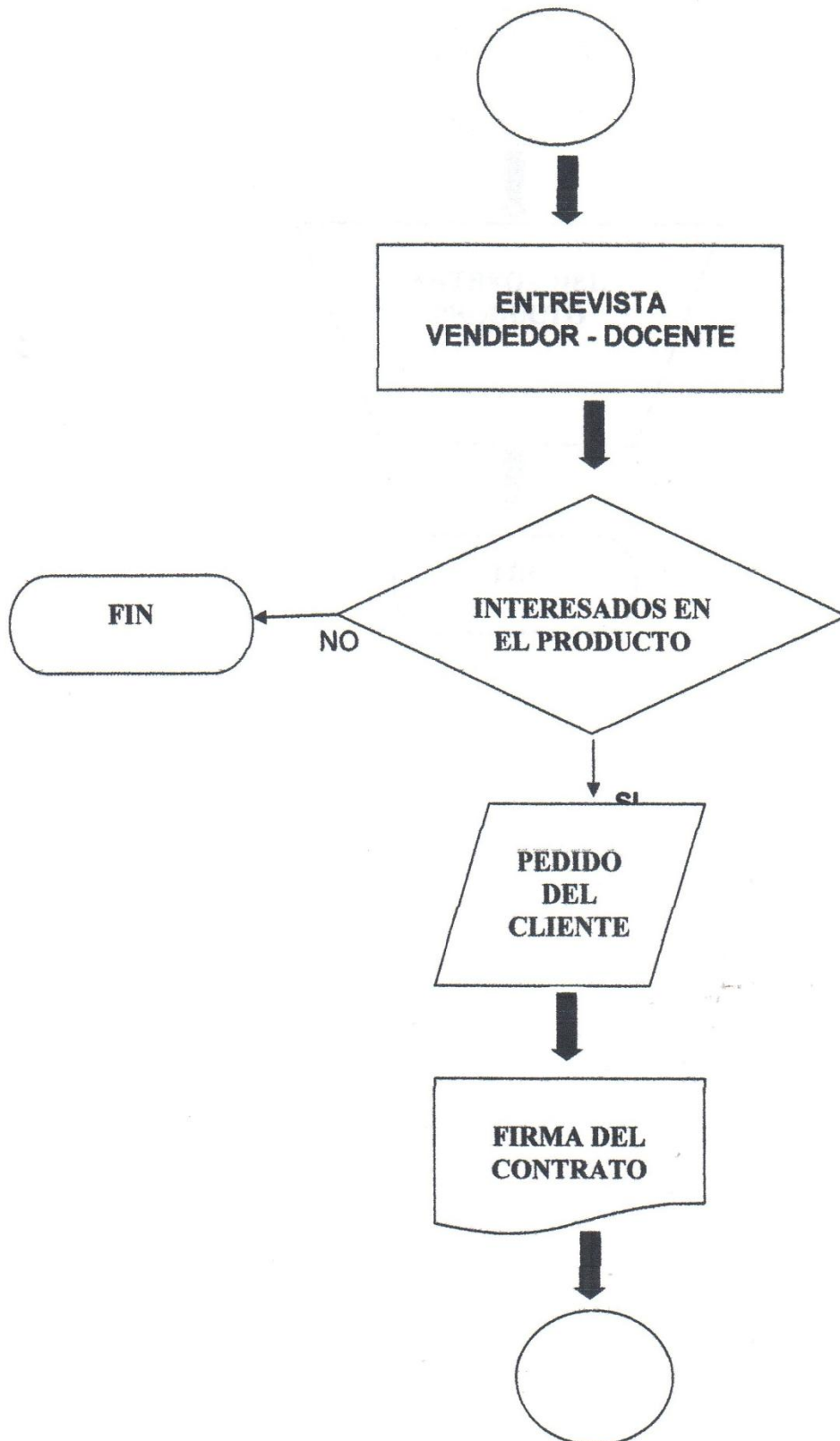
10.- Transporte, envío o movilización

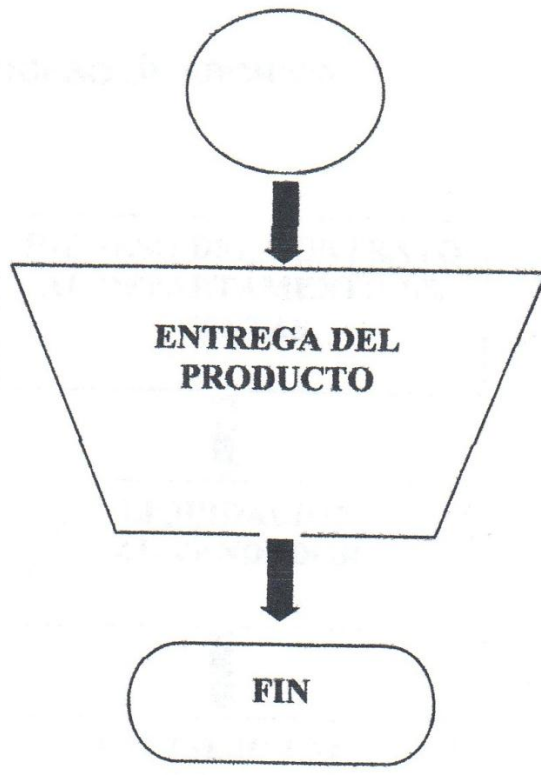


GRÁFICOS DE PROCESOS APLICADOS**PROCESO DE VENTAS**

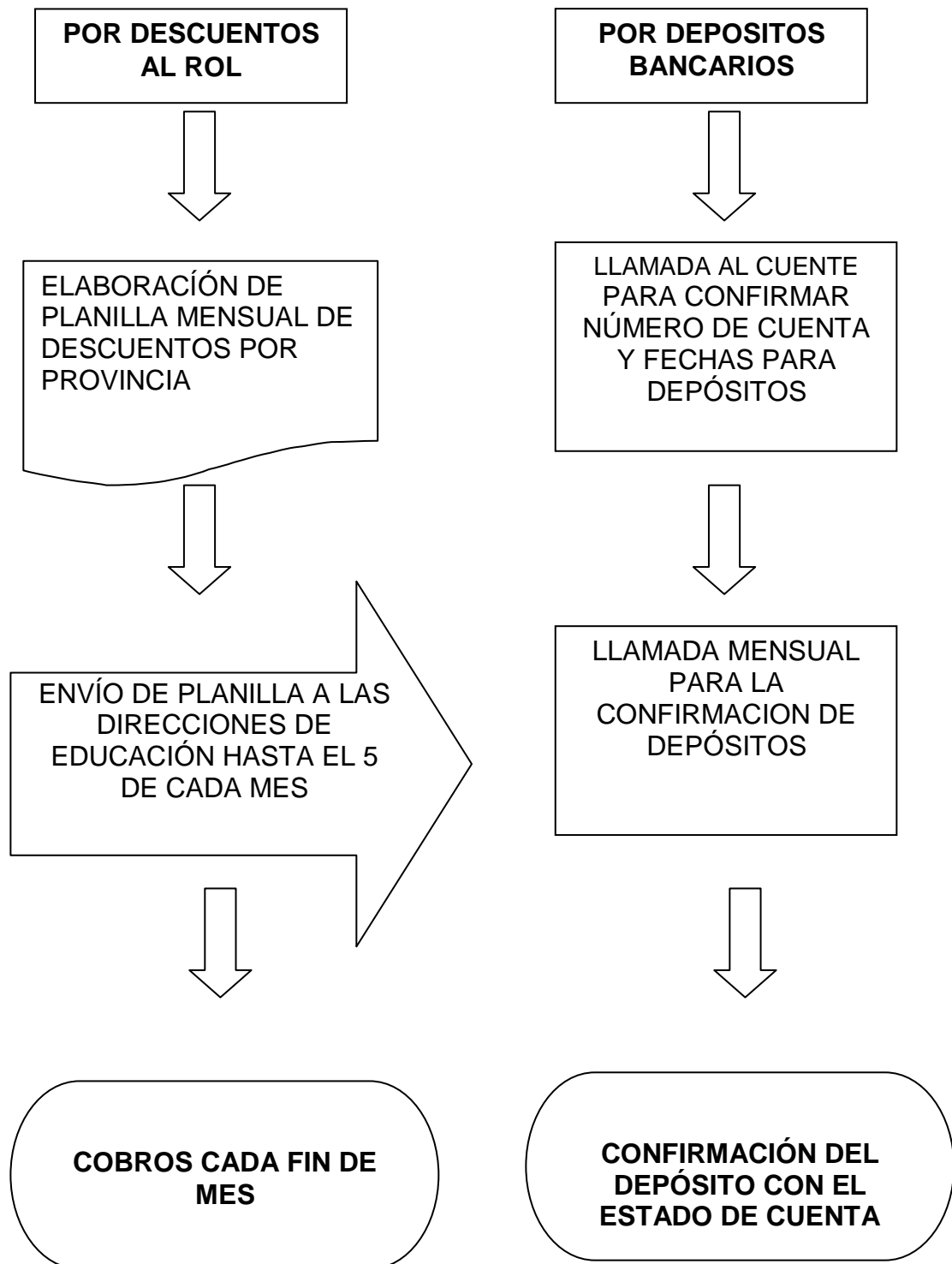
Gráfico No.

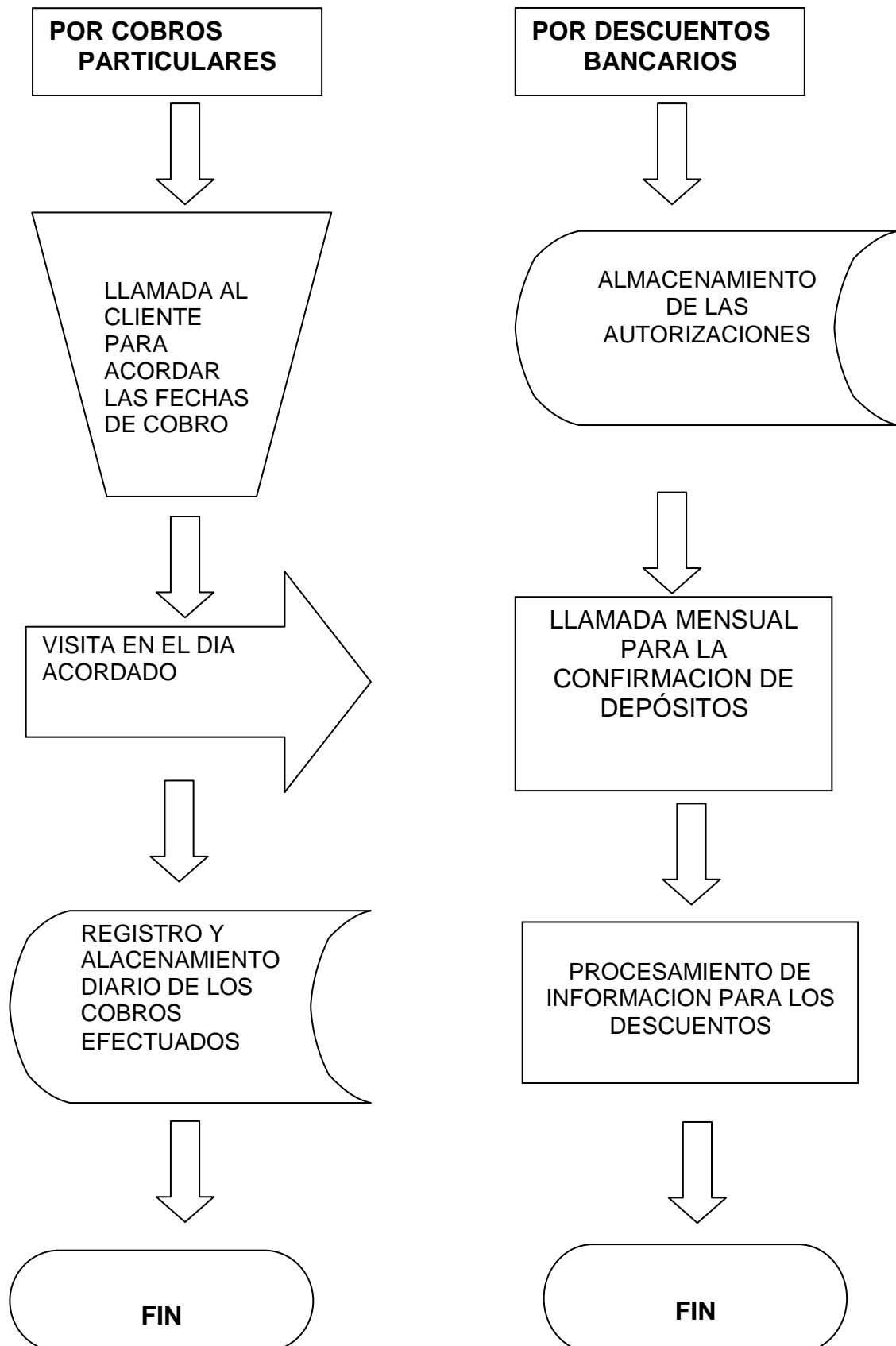






PROCESO DE ARCHIVO

PROCESOS DE COBROS**Gráfico No. 17**



CAPÍTULO VI

Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones

Al culminar con el análisis y elaboración de los capítulos anteriores, la entrevista con *et* gerente de la empresa podemos tomar a consideración las siguientes conclusiones:

1. La empresa Distribuciones Global Book's, no cuenta con un Manual de Políticas para Otorgar Créditos y Recuperación de Cartera.
2. Por ser una persona natural y unipersonal, realizan funciones incompatibles, por cuanto las actividades de venta, cobro, registro y control son ejecutadas por las mismas personas.
3. La empresa Distribuciones Global Book's, no cuenta con un funcionario que se haga responsable del seguimiento a los créditos concedidos.

Falta de aplicación de procedimientos básicos de control, sobre el crédito y la recuperación de cartera, no permite contar con

1. Información correcta y oportuna, así como de personal capacitado, situación que conlleva al incremento de la cartera vencida.
2. Los registros de control de inventarios, de cuentas por cobrar, de recuperación de cartera, son llevados de manera manual y se encuentran desactualizados.
3. El Manual de Políticas para Otorgar Créditos y Recuperación de Cartera, pretende crear conciencia en los administradores y empleados sobre el cuidado, manejo adecuado que debe darse al crédito y la recuperación de cartera, principalmente por la iliquidez y pérdida que sufre la empresa.
4. Además, la falta de políticas de crédito y procedimientos de cobro, incide en la lenta recuperación de cartera de la empresa.
5. No se ha realizado un análisis de antigüedad de saldos.

6.2 Recomendaciones

A partir de que se detallaron las conclusiones correspondientes vamos a enumerar algunas recomendaciones.

Al Administrador

1. Aplicar el Manual de Políticas para Otorgar Créditos y Recuperación de Cartera, el mismo que debe darse a conocer a todo el personal inmerso en créditos, cobranzas y control.
2. Asignar funciones incompatibles de tal manera que una misma persona no se encargue de las actividades de venta, cobro, registro y control de la empresa Distribuciones Global Book's.
3. Capacitar al personal involucrado en el proceso de ventas y cobranzas.
4. Dispondrá al contador que aplique un sistema automatizado, utilitario en el programa EXCEL, que permita el registro y control de inventarios, ventas, cuentas por cobrar y cobros; que permita contar con información oportuna para la toma de acciones correctivas.

5. Realizar un estudio o análisis de antigüedad de saldos, con el fin de identificar las cuentas morosas y aplicar procedimientos de cobranzas.
6. Disponer a los vendedores y auxiliar de contabilidad que realicen en forma semanal la constatación física y liquidación de cuentas.
7. Establecer en forma clara y por escrito las líneas de conducta para otorgar créditos, las responsabilidades de los vendedores para la recuperación de la cartera y garantizar la recuperación de la cartera vencida, con fines de alcanzar los objetivos de la empresa
8. Crear y mantener un ambiente de honestidad y de respaldo hacia los clientes y garantizar el uso eficiente de los productos vendidos.

Al Contador

9. Elaborará un sistema de código de identificación debe permitir contar con la información referente a:
 - Estado de cuenta individuales.
 - Reporte general de créditos por tipo.
 - Reporte de cartera por riesgo.
 - Reportes para cobranzas

6.3 BIBLIOGRAFIA

Dávalos, Nelson. **Enciclopedia Básica de administración. Contabilidad v Auditoría**. Quito: Editorial Ecuador, 1981

Ettienger Richard P. y Golieb David E. **Créditos v Cobranzas**. México DF:Compañía Editorial Continental S.A. de C.V. Quinta edición

Cholvis Francisco. **Diccionario de Contabilidad**. Buenos Aires: Ediciones Leconex, 1977

Microsoft ® Encarta ® 2009. © 1993-2008 Microsoft Corporation.
Reservados todos los derechos.

John W. Seder. **Crédito v Cobranzas**. México DF Compañía Editorial Continental S.A. de C.V. Primera Edición. 1983

Thompson Arthur y Strickland A. J. III. **Administración Estratégica Conceptos v Casos**. 11 va. Edición, de, Me Graw HUI, 2001, Pág. 4.

Fleitman Jack. **Negocios Exitosos**. McGraw HUI, 2000, Pág. 283.

Enrique Benjamín Franklin Fincowsky. **Auditoría administrativa**. Facultad de contaduría y administración Universidad Nacional Autónoma de México, McGraw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V. Edición 2001

Manual del participante, Contraloría General del Estado, Indicadores de Gestión, año 2006.

Tercer Suplemento — Registro Oficial N° 242 — Sábado 29 de Diciembre del 2007 SUMARIO:

Ley Orgánica de régimen tributario interno

Reglamento a la ley orgánica de régimen tributario interno

Código Tributario

Artículo: «Definición de Misión», de Ivan Thompson, Publicado en la Página

Web: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-defnicion.html>.

Fecha: 04-12-06.

Constitución de la República del Ecuador, publicada en R.0.449 de lunes 20 de octubre de 2008.

Título II, Derechos, Capítulo segundo, Derechos del buen vivir, Sección octava, Trabajo y seguridad social, señala, lo siguiente: (Pág 12)

Título VI Régimen de Desarrollo, Capítulo cuarto, Soberanía económica, Sección primera, Sistema económico y política económica

Capítulo sexto, Sección tercera, Formas de trabajo y su retribución
Codificación 2005-009, Codificación del Código Tributario RO-S38 de 14-jun-
2005

Reformado por el Art. 1 de la Ley s/n, Ley reformativa para la Equidad
Tributaria del Ecuador RO. 242-3S, 29-XII-2007

Codificación de la Ley del Registro Único de Contribuyentes, publicado en el
suplemento de R.O.- 398 de 12 de agosto de 2004

ACUERDO No. 034 CG

EL CONTRALOR GENERAL DEL ESTADO

CONSIDERANDO:

Dado, en el Despacho del Contralor General del Estado, en la ciudad de San
Francisco de Quito, Distrito Metropolitano, a 24 de octubre de 2002

Dr. Alfredo Corral Borrero

Contralor General del Estado

Decreto Ejecutivo 2167, se emitió el Reglamento para la Aplicación de la Ley
del Registro Único de Contribuyentes, publicado en R.O.- 2S 427 de 29 de
diciembre de 2006, señala los requisitos para la inscripción en el RUC:

*Decreto Ejecutivo 3055, se emitió el Reglamento de Comprobantes de Venta
y de Retención, publicado en R.O.- 679 de 8 de octubre de 2002, y sus
reformas en Decreto Ejecutivo 2126, publicado en R.O. 436 de 6 de octubre
de 2004*

Resolución SRI 1065, publicado en R.O 734 de 30 de diciembre de 2002.

Codificación 2005-009, Codificación del Código Tributario RO-S38 de 14-jun-2005. Reformado por el Art. 1 de la Ley s/n, ley reformativa para la Equidad Tributaria del Ecuador RO. 242-3S, 29-XII-2007.

LEY REFORMATIVA PARA LA EQUIDAD TRIBUTARIA DEL ECUADOR
Quito, Sábado 29 de Diciembre del 2007. N° 242, TERCER SUPLEMENTO
Pág. 2 -3-4-5

<http://www.aulafacil.com/calidad-empresa/curso/Lecc-5.htm>

<https://www.bmi.gob.sv/portal/page?pageid=41.52197&dad=portal&schema=PORTAL>

<http://www.monografias.com/trabajos28/politicas-credito/politicas-credito.shtml>

<http://cambiodemodelo.blogspot.com/2007/12/evaluacion-de-riesgo-familiar.html>

http://www.issste.gob.mx/atencion/encuestas/ens_9/documents/9ens_casresult_fovissste.pdf

[http://orion2000.org/documentos/calidacl/Indicadores saludII.htm](http://orion2000.org/documentos/calidacl/Indicadores_saludII.htm)

<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/45/cappagindfin.htm>

http://html.rincondel_vago.com/indicadores-financieros.html

[http://cambiodemodelo.blogspot.com/2007/12/evaluacion-de-riesgofamiliar.](http://cambiodemodelo.blogspot.com/2007/12/evaluacion-de-riesgofamiliar)

htm

Anexos

Distribuciones Global Book's, Hoja de Ruta Semanal

FECHA

Nombre del Vendedor: Sr. Ramiro Punina

del 3 al 7 de Agosto del 2009

SECTOR

AMBATO

PARROQUIA

HUACHI LORETO

Establecimientos Educativos	DIRECCION	DIRECTOR	No. PROFESORES
DR. PEDRO MONCAYO	FERNANDINA Y GALAPAGOS	MEDINA BARAHONA ROSA G	6
EDUARDO REYES NARANJO	CAMINO EL REY Y LOS LOBOS	GUERRON FIGUEROA MARIANA	15
HUMBERTO ALBORNOZ	AV. BOLIVARIANA Y DEL REY	VARGAS VILLACRES BORMAN	24
JOAQUIN LALAMA	AV. LAS AMERICAS Y VERDELOMA	VILLAVICENCIO V. ALBERTO	19
JULIO ENRIQUE PAREDES (V)	FERNANDINA Y GALAPAGOS	GUEVARA CANO JUDITH H	7
LEONIDAS PLAZA (N)	AV. BOLIVARIANA Y DEL REY	BARRERA ERREYES HELDER M	5
OVIDIO DECROLY	TOA 01-96 Y H.DE PAQUISHA	CARVAJAL S. MANUEL ERNESTO	13
SERGIO QUIROLA	COTACACHI 232 Y PASOCHOA	AGUILAR MYRIAM GRACIELA	13
UNIDAD NACIONAL (V)	TOA Y HEROES DE PAQUISHA	RAZA VARGAS LUIS HERNAN	12

ANEXO 2 CATASTRO DE LOS PLANTELES DE TUNGURAHUA

Ministerio de EDUCACION ECUADOR		Dirección de Educación de Tungurahua DEPARTAMENTO DE ESTADISTICA						
NOMINA DE ESCUELAS (2° a 7° AÑO DE BASICA) DATOS DE INICIO DEL AÑO LECTIVO 2008-2009				SEGUN ZONIFICACION				
Ord.	Código	Nombre del Plantel	Sig ten	Zona	Parroquia	Dirección / Caserío	Teléfono	Director / Responsable
CANTON: AMBATO								
1	4732	EDUARDO MERA	F	URB	ATOCHA-FICOA	AV. RODRIGO PACHANO Y LA DELM	2824218	MORALES MACHADO BELGICA C
2	4738	LUIS PACHANO CARRION (V)	F	URB	ATOCHA-FICOA	AV. RODRIGO PACHANO Y LA DELM	2825357	ANDRADE VERDESOTO LUPE
3	4743	UNESCO	F	URB	ATOCHA-FICOA	CALLE JUAN B. VELA	2422921	BUSTOS MARCIAL MARTHA J.
4	4755	3 DE NOVIEMBRE	F	URB	CELIANO MONGE	AV. ATAHUALPA	2844005	JORDAN NUÑEZ BLANCA E
5	4748	FRANCISCO FLOR	F	URB	CELIANO MONGE	CERVANTES Y MISAHUALLI	2844001	LLERENA VINUEZA SIMON B
6	5004	TENIENTE HUGO ORTIZ	F	URB	HUACHI CHICO	HUACHI LA MAGDALENA	2410378	MARIÑO URBINA MAGDALENA
7	4696	DR. PEDRO MONCAYO	F	URB	HUACHI LORETO	FERNANDINA Y GALAPAGOS	2849079	MEDINA BARAHONA ROSA G
8	4720	EDUARDO REYES NARANJO	F	URB	HUACHI LORETO	CAMINO EL REY Y LOS LOBOS	2849689	GUERRON FIGUEROA MARIANA
9	4689	HUMBERTO ALBORNOZ	F	URB	HUACHI LORETO	AV. BOLIVARIANA Y DEL REY	2520265	VARGAS VILLACRES BORMAN
10	4726	JOAQUIN LALAMA	F	URB	HUACHI LORETO	AV. LAS AMERICAS Y VERDELOMA	2521074	VILLAVICENCIO V. ALBERTO
11	4701	JULIO ENRIQUE PAREDES (V)	F	URB	HUACHI LORETO	FERNANDINA Y GALAPAGOS	2852161	GUEVARA CANO JUDITH H
12	4792	LEONIDAS PLAZA (N)	F	URB	HUACHI LORETO	AV. BOLIVARIANA Y DEL REY		BARRERA ERREYES HELDER M
13	4642	OVIDIO DECROLY	F	URB	HUACHI LORETO	TOA 01-96 Y H DE PAQUISHA	2847801	CARVAJAL S. MANUEL ERNESTO
14	4708	SERGIO QUIROLA	F	URB	HUACHI LORETO	COTACACHI 232 Y PASOCHOA	2822151	AGUILAR MYRIAM GRACIELA
15	4715	UNIDAD NACIONAL (V)	F	URB	HUACHI LORETO	TOA Y HEROES DE PAQUISHA	2845235	RAZA VARGAS LUIS HERNAN
16	4633	CELIANO MONGE	F	URB	LA MERCED	MEXICO 0478 Y BOLIVIA	2520849	MARFETAN CABRERA MARIA
17	4627	EUGENIA MERA	F	URB	LA MERCED	AV. ALBORNOZ Y AYLLON	2821144	SALAZAR SANCHEZ LAURA
18	4639	JORGE CARRERA ANDRADE	F	URB	LA MERCED	AV. GONZALEZ SUAREZ Y BELGICA	2821641	BOSQUEZ VELASCO CESAR A