



Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA COMERCIAL

TEMA

“REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS DEL
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS EN LA
EMPRESA FARMACÉUTICA GYKORMED S.A.”.

AUTORA

GISELLA MARIUXI FALCONES CRUZ

TUTOR

MSc. ROSA MERCEDES ZUÑIGA PAREDES

Guayaquil, 2016



REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS

TITULO Y SUBTITULO:

REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS EN LA EMPRESA FARMACÈUTICA GYKORMED S.A.

AUTOR/ES:

GISELLA MARIUXI FALCONES CRUZ

REVISORES:

MSc. ROSA MERCEDES ZUÑIGA PAREDES

INSTITUCIÓN:

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE
ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

FACULTAD:

ADMINISTRACIÓN

CARRERA:

INGENIERÍA COMERCIAL

FECHA DE PUBLICACIÓN:**N. DE PAGS:**

104

ÁREAS TEMÁTICAS:

REINGENIERÍA DE PROCESOS

PALABRAS CLAVE:

CRÉDITO

ADMINISTRACIÓN

EMPRESA

ORGANIZACIÓN

TÈCNICA ADMINISTRATIVA

REINGENIERÍA

RESUMEN:

La Empresa Farmacèutica Gykormed S.A. se dedica a la venta al por mayor y por menor de

<p>fármacos a nivel privado y público, el departamento de crédito y cobranza es una de las áreas fundamentales en la empresa, por ser la que ejerce el control del efectivo y la disminución de las cuentas por cobrar.</p> <p>Entre sus funciones se encuentran ejecutar la cobranza y cumplir con las expectativas de los gerentes, evaluar a los clientes de contado o futuros clientes que deseen una línea de crédito. En el presente proyecto se analizarán los procesos de recuperación de cartera en un menor tiempo, las causas por las cuales está afectando el ciclo de cobranza, los procedimientos administrativos que debe cumplir el departamento, con el objetivo de mejorar el desempeño laboral del personal, en la recuperación de cuentas por cobrar y así evitar un índice de morosidad.</p>		
N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTORES/ES: GISELLA MARIUXI FALCONES CRUZ	Teléfono: 04-2073543 0990716243	E-mail: gisella_falcones@hotmail.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	MSC. ROSA HINOJOSA DE LEIMBERG, DECANA Teléfono: 2596500 EXT. 201 DECANATO E-mail: rhinojosal@ulvr.edu.ec MBA. ING. RAFAEL ITURRALDE SOLORZANO Teléfono: 2596500 EXT. 205 DIRECTOR DE CARRERA E-mail: riturraldes@ulvr.edu.ec	

Quito: Av. Whympet E7-37 y Alpallana, edificio Delfos, teléfonos (593-2) 2505660/ 1; y en la Av. 9 de octubre 624 y carrión, Edificio Prometeo, teléfonos 2569898/ 9. Fax: (593 2) 2509054

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

La estudiante/egresada GISELLA MARIUXI FALCONES CRUZ, declaro bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente a la suscrita y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos nuestros derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar Reingeniería De Los Procesos Del Departamento De Crédito Y Cobranzas En La Empresa Farmacéutica Gykormed S.A.

Autora:

GISELLA MARIUXI FALCONES CRUZ
C.I. 0925128449

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutora del Proyecto de Investigación Reingeniería De Los Procesos Del Departamento De Crédito Y Cobranzas En La Empresa Farmacéutica Gykormed S.A., nombrada por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: *Reingeniería De Los Procesos Del Departamento De Crédito Y Cobranzas En La Empresa Farmacéutica Gykormed S.A.*, presentado por la estudiante **GISELLA MARIUXI FALCONES CRUZ** como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de INGENIERA COMERCIAL, encontrándose apto para su sustentación

Firma:

MSc. ROSA MERCEDES ZUÑIGA PAREDES
C.I. 0906081864

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO



Urkund Analysis Result

Analysed Document: proyecto final gfc.doc (D19479575)
Submitted: 2016-04-26 03:01:00
Submitted By: rzunigap@ulvr.edu.ec
Significance: 9 %

Sources included in the report:

CODIGO DE COMERCIO.doc (D11218929)

Instances where selected sources appear:

14

AGRADECIMIENTO

A ti Dios por mi vida, por darme la oportunidad de existir, seguir adelante y lograr esta meta tan anhelada.

A ti Mamá, gracias por enseñarme y haber sido un ejemplo de mujer luchadora, por todos esos momentos que hemos salido adelante juntas después que Papá partió junto a Dios sin esperarlo, para el también este agradecimiento que donde éste sé que está orgulloso de mí, tanto a ti como él les he cumplido. Eres una bendición para mí.

A mis jefes en la empresa donde laboro por haber permitido desarrollar este tema

DEDICATORIA

A Dios, por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida.

A mi madre, por ser el pilar más importante, por su esfuerzo, apoyo, confianza
incondicional y por estar siempre a mi lado.

A mi esposo y toda mi familia, porque de una y otra manera me han ayudado para
lograr esta meta

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Introducción.....	1
Capítulo I DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1.1 Tema de Investigación.....	2
1.2 Planteamiento del Problema de Investigación.....	2
1.3 Formulación del Problema de Investigación.....	3
1.4 Sistematización del Problema de Investigación.....	3
1.5 Justificación de la Investigación.....	3
1.6 Objetivos.....	4
1.6.1 Objetivo General.....	4
1.6.2 Objetivos Específicos.....	4
1.7 Delimitación de la Investigación.....	5
1.8 Ideas a Defender.....	5
Capítulo II MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 Bases Teóricas.....	6
2.2 Marco Conceptual.....	28
2.3 Marco Legal.....	29
Capítulo III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	48
3.1 Metodología.....	48
3.1.1 Tipo de Investigación.....	48
3.1.2 Enfoque de la Investigación.....	49
3.1.3 Técnicas de la Investigación.....	49
3.2 Población y Muestra.....	49
3.3 Interpretación y Análisis de los Resultados.....	51
3.4 Informe Técnico.....	58
Capítulo IV PROPUESTA.....	60
4.1. Situación Actual VS Situación con el Proyecto.....	60
4.2 Objetivo Departamental.....	62
4.3 Profesiograma del Departamento de Crédito y Cobranza.....	63
4.3.1 Organigrama Departamental.....	64
4.3.2 Descripción del Puesto de Trabajo: Jefe del Departamento de	

Crédito y Cobranza.....	64
4.3.3 Descripción del Puesto de Trabajo: Analista de Crédito.....	66
4.3.4 Descripción del Puesto de Trabajo: Analista de Cobranza (sector público y/o sector privado).....	67
4.3.5 Matriz de Funciones y Responsabilidades del Departamento de Crédito y Cobranzas.....	69
4.3.6 Descripción del Puesto de Trabajo: Coordinador de Ventas en gestión de cobranzas (sector público y/o sector privado).....	70
4.4 Procedimientos administrativos que debe cumplir el Departamento de Crédito y Cobranzas.....	71
4.4.1 Normas Generales.....	71
4.4.2 Normas del Control Interno para el Proceso de Crédito.....	71
4.4.3 Normas del Control Interno para el Proceso de Cobranza.....	71
4.5 Procedimiento para reducir saldos en mora mediante la gestión de cobranzas.....	72
4.6 Planificación para la gestión de cobranza.....	73
4.7 Descripción de los Procesos del Departamento de Crédito y Cobranzas.....	73
4.7.1 Revisión o Emisión de Recibos de Cobro por Pago.....	73
4.7.2 Revisión de los Recibos de Cobros de las instituciones públicas por Multas y Retenciones.....	75
4.7.3 Validar Comprobantes de Retención, Cheques y Transferencia	76
4.7.4 Valores NO identificados en Bancos.....	76
4.7.5 Custodia de Cheques y Envío de Depósitos.....	76
4.7.6 Cruce de Cuentas.....	77
4.7.7 Impresión de Cartera Semanal.....	77
4.7.8 Depósito de Cheque Posfechado y Cheques al Día.....	77
4.7.9 Revisiones de Cartera.....	77
4.7.10 Seguimiento de Cartera.....	78
4.7.11 Protesto de Cheque.....	78
4.7.12 Llamadas de Cobro.....	78
4.7.13 Elaboración de Objetivo y Cumplimiento Mensual.....	78

4.7.14 Seguimiento a Metas de Cobro.....	79
4.7.15 Emisión de Informes.....	79
4.7.16 Solicitud de Crédito para clientes.....	79
4.7.17 Creación de Clientes Nuevos.....	81
4.7.18 Modificación de Clientes.....	81
4.7.19 Aprobación de Pedidos de Clientes.....	81
4.7.20 Aprobación de Pedidos de Clientes con Compromisos de Pago.....	82
4.7.21 Archivo Físico del Departamento.....	82
4.8 Diagrama de Procesos de Calificación de Créditos y Riesgos Crediticios.....	83
4.9 Diagrama de Procesos de la Cobranza.....	84
4.10 Presupuesto Anual de la Propuesta.....	85
Conclusiones.....	87
Recomendaciones.....	88
Referencias Bibliográficas.....	89

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla No. 1 Tabla de Antigüedad	16
Tabla No. 2 Población de la Empresa Farmacéutica Gykormed S.A.....	50
Tabla No. 3 Conocimientos de los Procesos del Departamento.....	54
Tabla No. 4 Agrupar Métodos.....	55
Tabla No. 5 Las Notas de Crédito enviadas en el momento oportuno a los clientes.....	56
Tabla No. 6 Mejorar el Método para el Envío de las Notas de Crédito.....	57
Tabla No. 7 Incrementar estrategias, normativas para mejorar el proceso de gestión de cobranzas.....	58
Tabla No. 8 Situación Actual VS Situación con el Proyecto.....	60
Tabla No. 9 Descripción de Actividades del Jefe del Departamento de Crédito y Cobranzas de la Empresa Gykormed S.A.....	65

Tabla No. 10 Descripción de Actividades del Analista de Crédito del Departamento de Crédito y Cobranzas de la Empresa Gykormed S.A.....	67
Tabla No. 11 Descripción de Actividades del Analista de Cobranzas del Departamento de Crédito y Cobranzas de la Empresa Gykormed S.A.....	68
Tabla No. 12 Matriz de Funciones y Responsabilidades del Departamento de Crédito y Cobranzas.....	69
Tabla No. 13 Presupuesto Anual de la Propuesta.....	85
Tabla No. 14 Flujo de Fondos Actual y Flujo de Fondos con la inversión de la Propuesta.....	86

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura No. 1 Habilidades y Niveles Administrativos.....	23
Figura No. 2 Conocimientos de los Procesos del Departamento.....	54
Figura No. 3 Agrupar Métodos.....	55
Figura No. 4 Las Notas de Crédito enviadas en el momento oportuno a los clientes.....	56
Figura No. 5 Mejorar el Método para el Envío de las Notas de Crédito....	57
Figura No. 6 Incrementar estrategias, normativas para mejorar el proceso de gestión de cobranzas.....	58
Figura No. 7 Organigrama Departamental.....	64
Figura No. 8 Diagrama de Procesos de Calificación de Créditos y Riesgos crediticios.....	83
Figura No. 9 Diagrama de los Procesos de la Cobranzas.....	84

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
Anexo No. 1 Modelo de Encuestas.....	93
Anexo No. 2 Modelo de Pagaré.....	94
Anexo No. 3 Modelo de Solicitud de Crédito y Autorización Crediticia..	97

Anexo No. 4 Reporte de Crédito.....	99
Anexo No. 5 Análisis de Crédito.....	101
Anexo No. 6 Modelo interno para aprobar o negar la solicitud de crédito	103

INTRODUCCIÓN

La Empresa Gykormed S.A. es una empresa farmacéutica que se dedica a la venta al por mayor y menor de fármacos a nivel privado y público, ubicada en la ciudad de Durán. El departamento de crédito y cobranza es una de las áreas fundamentales en la empresa, entre sus funciones se encuentran ejecutar la cobranza y cumplir con las expectativas de los gerentes, evaluar a los clientes de contado o futuros clientes que deseen una línea de crédito.

En el presente proyecto se analizarán los procesos de recuperación de cartera en un menor tiempo, las causas por las cuales está afectando el ciclo de cobranza, los procedimientos administrativos que debe cumplir el departamento, con el objetivo de mejorar el desempeño laboral del personal, en la recuperación de cuentas por cobrar y así evitar un índice de morosidad.

En el primer capítulo de esta propuesta se expone el problema que se va a investigar, así como la justificación, sus objetivos, delimitaciones e ideas a defender. En el segundo capítulo se escogen criterios relacionados con el proyecto, que nos servirá de guía, sin dejar de lado las bases teóricas que serán utilizadas y aplicadas en la ejecución del propósito. En el tercer capítulo se aplicarán las encuestas a las personas relacionadas con el departamento de créditos y cobranzas, para conocer su punto de vista con respecto a las funciones y desarrollo que tiene el departamento tanto con los clientes internos y externos. En el capítulo cuarto se referirá a la propuesta que se trata de la reingeniería del departamento para de esta manera solucionar todos los inconvenientes que se han reflejado.

CAPÍTULO I DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Tema de Investigación.

“Reingeniería de los procesos del departamento de crédito y cobranzas en la empresa farmacéutica Gykormed S.A.”.

1.2 Planteamiento del Problema de Investigación.

La Empresa Gykormed S.A., distribuidora farmacéutica, actualmente en el Departamento de Crédito y Cobranza, tiene problemas con:

- Otorgar más crédito a clientes que tienen facturas vencidas debido a que son clientes potenciales (en su mayoría clientes públicos que son instituciones públicas influyen varios factores ya sean internos y/o externos).
- Los clientes realizan promesas de pago posteriores sin cumplir el tiempo establecido de acuerdo al vencimiento y en el caso de clientes privados a veces se le otorga más crédito por factores como stock del producto, compras significativas a su valor que tienen en su historial como clientes, no hay políticas de crédito establecidas.
- Existe informe de antigüedad de saldos en mora, pero no es confiable.
- No se elabora un informe de las últimas gestiones realizadas por cada cliente en el cobro.
- Aunque las ventas se realizan diariamente, la cartera de clientes no se actualiza a diario, sino de forma semanal, quincenal, lo que origina improvisación por parte de la persona responsable del departamento.

1.3 Formulación del Problema de Investigación.

¿Qué herramientas se puede utilizar para mejorar los procesos del departamento de crédito y cobranzas de la Empresa farmacéutica Gykormed S.A.?

1.4 Sistematización del Problema de Investigación.

- ¿Cuál es la situación actual del Departamento de Crédito y Cobranzas en la empresa?
- ¿Cuáles son las causas que está afectando el ciclo de cobranzas mensualmente?
- ¿Cuáles son los procedimientos administrativos que no se cumplen en el Departamento de Crédito y Cobranzas?
- ¿Cómo mejorar la efectividad en el Departamento de Crédito y Cobranza?

1.5 Justificación de la Investigación.

Este trabajo es importante ya que muestra resultados a la empresa y para el logro de los resultados positivos relacionados en el Departamento de Crédito y Cobranzas debe reorganizarse y así mejorar los procesos de cobranzas con mayor rapidez en los tiempos acordados con los clientes y de esta manera evitar cuentas morosas. El propósito de la investigación es alcanzar el buen manejo de los recursos físicos, monetarios y sobre todo humanos que se relacionan en el proceso de cobranza. Se debe considerar las fragilidades que se presenten. Reorganizar la manera actual de la gestión de cobranzas, con el propósito de mejorar la eficiencia y solucionar los problemas que se atraviesen.

Se pretende determinar las funciones que deben realizar el personal del Departamento de Crédito y Cobranza para de esta manera solucionar los problemas que se presenta en

esta área de la empresa. Ya que como todos sabemos la gestión de cobranza está compuesto de actividades ordenadas, aplicadas en forma adecuada y oportuna a los clientes, para de esta manera lograr la recuperación de cartera, manteniendo una excelente relación con los clientes para futuras negociaciones, desarrollo interactivo, oportuno y frecuente con los ellos, donde una de las partes fundamentales es analizar la situación del cliente, revisando cada caso para la toma de decisiones al momento de ofrecer una negociación y registrar los movimientos ejecutados para realizar el control continuo de que las negociaciones se lleguen a cumplir. La gestión de cobranzas para que sea positiva, debe tener en cuenta el contacto, la comunicación y el entorno de la empresa, para que de esta manera la información se canalice rápidamente y logre su efectividad dentro de la empresa y con el cliente.

1.6 Objetivos.

1.6.1 Objetivo General.

Elaborar reingeniería de procesos del Departamento de Crédito y Cobranza para mejorar la recuperación de cartera en un menor tiempo.

1.6.2 Objetivos Específicos.

- Diagnosticar la situación actual del Departamento de Crédito y Cobranzas en la Empresa Gykormed S.A.
- Analizar las causas por las cuales está afectando el ciclo de cobranza.
- Determinar los procedimientos administrativos que debe cumplir el Departamento de Crédito y Cobranzas.
- Proponer procesos específicos para mejorar el desempeño laboral del personal, en la recuperación de cuentas por cobrar y así evitar un índice de morosidad.

1.7 Delimitación de la Investigación.

La presente investigación se llevará a cabo en la Empresa farmacéutica Gykormed S.A., ubicada en la provincia del Guayas en la ciudad de Durán, en el Departamento de Crédito y Cobranzas para el período 2015-2016.

1.8 Idea A Defender.

La empresa presenta inconvenientes en la recuperación de cartera, por lo general no se examina procesos administrativos que permitirían apresurar los procesos de cobranza y crédito.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. Bases Teóricas.

Reingeniería de la organización.

Hace algún tiempo un concepto gerencial llamado reingeniería irrumpió en la bibliografía administrativa; en ocasiones se le llama volver a empezar porque Michael Hammer y James Champy, quienes popularizaron el concepto, sugirieron plantearse esta pregunta: “Si volviera a crear esta compañía hoy (partiendo de la nada), sabiendo lo que ahora sé y dada la tecnología actual, ¿Cómo sería?

Específicamente, Hammer y Champy definen la reingeniería como “... repetir el pensamiento fundamental y el rediseño *radical* de los *procesos* de negocios para obtener mejoras importantes en medidas decisivas de desempeño contemporáneas, como costos, calidad, servicio y rapidez. (Koontz, Wehrich y Cannice, 2012, pp. 209).

Reingeniería de procesos de negocio.

Las compañías que corren en pos de mejorar sus operaciones descubren a veces que la ejecución de las actividades cruciales para la estrategia se ve obstaculizadas por una disposición de la organización en la que los componentes de una actividad se realizan en departamento diferentes, sin que ningún administrador o grupo tenga la responsabilidad por el desempeño óptimo de toda esa actividad. Esto ocurre fácilmente en actividades que por su naturaleza son interdisciplinarias, como servicios a clientes (que concierne a empleados de recepción de pedidos, almacén y embarque, facturación, cuentas por cobrar, reparaciones y soporte técnico), desarrollo de productos nuevos (que comprende personal de investigación y desarrollo, diseño e ingeniería, compras, manufactura y ventas y marketing) y la administración de la cadena de suministros (que pasa por los segmentos de compras, administración de inventarios, manufactura y montaje,

almacén y embarque). Para ocuparse de desempeños menores al óptimo que pueden surgir de esta clase de situaciones, muchas compañías optaron por realizar una reingeniería del trabajo que consiste en retirar las partes que son cruciales para las estrategias de las actividades de los departamentos y se crea un solo departamento o un grupo de trabajo que se encargará de todo el proceso y su desempeño de una manera mejor, más barata y más acorde con la estrategia. Los equipos multifuncionales se popularizaron gracias a la práctica de la reingeniería de procesos de negocio, que implica el rediseño y agilización del flujo de trabajo (que a menudo se posibilita mediante tecnología de vanguardia de internet y sistemas de información), con el fin de obtener ganancias considerables en desempeño de la actividad.

Cuando se hace adecuadamente, la reingeniería de los procesos de negocio puede producir beneficios operativos sobresalientes. Hallmark aplicó una reingeniería en sus procesos de elaboración de nuevas tarjetas de felicitación con la creación de equipos de personal de ocupaciones mixtas (artistas, redactores, litógrafos, vendedores y administradores) para trabajar en una tarjeta de un solo tema de felicitación o día especial; el proceso al que se aplicó la reingeniería aceleró la elaboración de nuevas líneas de tarjetas de felicitación hasta 24 meses, fue más rentable y aumentó la satisfacción del cliente. En la sección de procesamiento de pedidos de la división de interruptores eléctricos de General Electric, el tiempo transcurrido entre la recepción del pedido y la entrega del producto se redujo de tres semanas a tres días cuando se consolidaron seis unidades de producción en una, lo que redujo diversos pasos anteriores de inventario y manejo; se automatizó el sistema de diseño para que reemplazara a un sistema hecho para humanos y se recortaron de tres a una las capas organizacionales entre administradores y trabajadores. La productividad aumentó 20% en un año y los costos de manufacturan bajaron 30%. La empresa inglesa de servicios públicos Northwest Water se valió de la reingeniería de procesos de negocios para eliminar 45 depósitos de trabajos que eran la base de las cuadrillas que instalaban y reparaban los ductos y los equipos de agua potable y drenaje.

Ahora las cuadrillas trabajan directamente en sus vehículos; reciben trabajos y anuncian la terminación del trabajo desde computadoras a bordo. Los miembros de las cuadrillas ya no son empleados, sino contratistas de Northwest Water. Estas iniciativas de reingeniería eliminaron la necesidad de los depósitos de trabajos y, además, la empresa pudo eliminar un gran porcentaje del personal burocrático y la organización de supervisión que controlaba a las cuadrillas. Se emprendió la reingeniería de las actividades de la cadena de valor en muchas compañías, así como en una gran cantidad de industrias de todo el mundo, con excelentes resultados en algunas. En las empresas en las que sólo produjeron resultados modestos se debieron, en general, a la ineptitud o falta de compromiso genuino de la directiva; si bien la reingeniería de procesos de negocios recibe críticas porque algunas empresas la usan como excusas para reducir su tamaño, no obstante, demostró ser una herramienta útil para agilizar el trabajo de las empresas y acercarse a la excelencia operativa. También inspiró enfoques más basados en la tecnología para integrar y agilizar procesos de negocio, como *Enterprise Resource Planning* (ERP), sistema basado en software aplicado con ayuda de empresas consultoras como SAP (líder proveedor de software para negocios). **(Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland, 2012, pp. 361-362).**

Reingeniería de procesos y eficiencia.

La cadena de valor es un conjunto de actividades funcionales o procesos del negocio que toman uno o más insumos y los transforman para crear un resultado que tiene valor para el cliente.

La reingeniería de procesos es un replanteamiento fundamental y un rediseño radical de los procesos del negocio (y por ende de la cadena de valor) para lograr mejoras espectaculares en medidas críticas del desempeño, como costo, calidad, servicio y rapidez. Se puede considerar, por ejemplo, que el surtido de los pedidos es un proceso del negocio: cuando se recibe el pedido de un cliente (el insumo), para procesarlo se deben llevar a cabo muchas tareas funcionales y después los bienes solicitados se envían al cliente (el resultado). La reingeniería

de procesos impulsa la eficiencia porque reduce el número de tareas que se requieren para surtir un pedido o disminuye el tiempo que se emplea para ello y así reduce los costos operativos.

Como un ejemplo práctico de la reingeniería de los procesos, veamos cómo la aplicó Ford. Un día, un gerente que trabajaba para su socio japonés Mazda descubrió por casualidad que esta firma solo tenía cinco empleados en su departamento de cuentas por pagar. El gerente de Ford quedó estupefacto porque la operación de Ford en Estados Unidos tenía 500 empleados en ese departamento. Después de comunicar su descubrimiento a los gerentes estadounidenses de Ford, estos decidieron formar un grupo especial de trabajo para descubrir la razón de tal diferencia. Los directivos de Ford descubrieron que una adquisición comenzaba cuando el departamento de compras enviaba el original de una orden de compra a un proveedor y una copia al departamento de cuentas por pagar de la empresa.

Cuando los artículos llegaban a Ford, un empleado del andén de recepción llenaba un formulario con la descripción de los artículos y la enviaba a cuentas por pagar.

Entretanto, el proveedor enviaba una factura a cuentas por pagar. Por ello, cuentas por pagar recibía tres documentos relacionados con esos artículos: una copia de la orden de compra original, el documento de recibo de la mercancía y la factura. Si la información de los tres coincidía (lo que sucedía casi siempre), un empleado de cuentas por pagar expedía la orden de pago. Sin embargo, en ocasiones los tres documentos no coincidían. Fue así que Ford descubrió que los empleados de cuentas por pagar dedicaban la mayor parte de su tiempo a aclarar 1% de los casos en que la orden de compra, el documento de recibo y la factura presentaban información contradictoria.

Los gerentes de Ford decidieron someter el procedimiento de adquisiciones a un proceso de reingeniería para simplificarlo. Ahora, cuando un empleado del departamento de compras expide una orden de compra a un proveedor, también captura esa orden en una base de datos en línea. Como antes, los proveedores

envían los artículos al andén de recepción. Cuando los artículos llegan, el empleado consulta una computadora para verificar que el envío concuerda con la descripción de la orden de compra. Si concuerda, acepta los artículos y oprime una tecla de su computadora para indicar a la base de datos que los artículos llegaron. Esta recepción queda registrada en la base de datos, el empleado del andén de recepción rechaza el embarque y lo devuelve al proveedor.

La autorización de pago, que solía realizarse en cuentas por pagar, ahora se realiza en el andén de recepción. El nuevo proceso elimina casi por completo la necesidad de tener un departamento de cuentas por pagar. En algunas partes de Ford, el tamaño de ese departamento se ha reducido 95%. Al reducir el personal de cuentas por pagar, la reingeniería redujo la cantidad de tiempo desperdiciado en actividades improductivas, lo que aumentó la eficiencia de toda la organización. (Jones y George, 2014, p. 313).

Crédito Comercial.

Cuando una empresa permite que un cliente pague los productos en una fecha posterior a la de la compra, se crea una cuenta a cobrar para la empresa y una cuenta a pagar para el cliente. Las cuentas a cobrar representan las ventas a crédito cuyo pago aún tiene que recibir la empresa. El saldo de las cuentas a pagar representa el importe que a la empresa debe a sus proveedores por sus productos que ha recibido y que aún no ha pagado. El crédito que la empresa concede a sus clientes se conoce como **crédito comercial**, la diferencia entre créditos y débitos es el capital neto de una empresa gastado como resultado de esas operaciones de crédito. Evidentemente, las empresas preferirían que se les pagara al contado.

Sin embargo, una política de pagos solo al contado podría hacer que perdieran clientes a favor de la competencia. Incluso después de que un cliente decida pagar una factura, existe una demora hasta que el dinero le es abonado a la empresa debido a la tramitación y el envío del pago. En este apartado, se mostrará cómo los directores financieros pueden comparar costes y beneficios del crédito

comercial para determinar la política crediticia óptima. (Berk, DeMarzo y Hardford, 2010, p. 638).

Componentes de la política de crédito.

Si una empresa decide otorgar crédito a sus clientes debe establecer procedimientos para concederlo y cobrarlo. En particular, deberá determinar los siguientes componentes de su política crediticia.

- 1. Términos de venta.** - Los términos de venta establecen de qué manera una empresa propone vender sus productos y servicios; una decisión fundamental es si requerirá pago al contado o dará crédito. Si concede crédito a un cliente, los términos de venta especifican (quizá de manera implícita) el plazo del crédito, el descuento por pronto pago y el periodo de descuento, así como el tipo de instrumento de crédito.
- 2. Análisis de crédito.** - Para otorgar crédito la empresa determina cuánto esfuerzo invertir en tratar de distinguir entre los clientes que pagan y los que no. Las compañías emplean diversos mecanismos y procedimientos para determinar la probabilidad de que los clientes no paguen, que en conjunto se denominan análisis de crédito.
- 3. Política de cobranza.** - Después de autorizar el crédito, la empresa tiene el problema potencial de cobrar el efectivo, para lo cual debe establecer una política de cobranza. En las siguientes secciones se analizan estos componentes de la política de crédito, que en su conjunto intervienen en la decisión de otorgar crédito. (Ross, Westerfield y Jordan, 2013, pp. 547-560).

Instrumentos de crédito. - El instrumento de crédito es la prueba fundamental del endeudamiento. La mayor parte del crédito comercial se ofrece en una cuenta corriente; es decir, que el único instrumento formal del crédito es la factura, que se envía con el embarque de productos y que el cliente firma para dejar constancia

de que los productos han sido recibidos. Después la empresa y sus clientes registran el intercambio en sus libros de contabilidad. En ocasiones es posible que la empresa requiera que el cliente firme un pagaré. Se trata de una promesa de pago básica y puede usarse cuando el pedido es grande, cuando no hay descuento por pronto pago o la empresa prevé problemas en la cobranza. Los pagarés no son comunes, pero pueden eliminar posibles controversias posteriores sobre la existencia de la deuda.

Un problema que plantean los pagarés es que se firman después de la entrega de los productos. Una manera de obtener un compromiso crediticio del cliente antes de que se entreguen los productos es una letra comercial. Por tradición, la empresa prepara una letra comercial en la que se estipula que el cliente pagará una cantidad específica en una fecha determinada. El documento se envía después al banco del cliente con las facturas de embarque. Si se requiere que se pague de inmediato, se le llama letra a la vista. Si no se requiere de esta manera, se denomina *letra a plazo*. Cuando se presenta y el comprador la “acepta”, significa que este se compromete a pagarla en el futuro; entonces se le llama *aceptación comercial* y se envía de vuelta a la empresa vendedora. El vendedor puede conversar la aceptación o vendérsela a alguien. Si un Banco acepta la letra, lo cual significa que el organismo garantiza el pago, la letra se convierte en una *aceptación bancaria*; un acuerdo común en el comercio internacional que se negocia de manera activa en el mercado de dinero. La empresa también puede usar un contrato de venta condicional o venta con reserva de dominio como instrumento de crédito. En este esquema la compañía conserva la propiedad legal de los productos hasta que el cliente haya efectuado el pago total. Por lo regular los contratos de venta condicional se pagan en abonos e incorporan un costo por interés.

Análisis de la política de crédito. - En esta sección se examinan más a fondo los factores que influyen en la decisión de otorgar crédito, decisión que conviene solo si el valor presente neto (VPN) de hacerlo es positiva. En consecuencia, es necesario estudiar el VPN de la decisión para otorgar el crédito.

Efectos de la política de crédito.

Hay cinco factores básicos que deben tomarse en consideración cuando se evalúa la política de crédito.

- 1. Efectos en los ingresos.** - Si la empresa otorga crédito habrá una demora en la cobranza de ingresos, ya que algunos clientes aprovechan el crédito ofrecido y pagan después. Sin embargo, la compañía podría cobrar un precio mayor si otorga crédito y aumentar la cantidad vendida. Por tanto, es probable que los ingresos totales aumenten.
- 2. Efectos en los costos.** - Aunque la empresa puede experimentar demoras en la entrada de los ingresos si otorga un crédito, incurrirá en los costos de las ventas de inmediato. Ya sea que venda al contado o a crédito, de todos modos, deberá adquirir o producir la mercancía (y pagarla).
- 3. El costo de la deuda.** - Cuando la empresa otorga un crédito debe hacer los arreglos pertinentes para financiar las cuentas resultantes por cobrar. En consecuencia, el costo de su endeudamiento a corto plazo es un factor en la decisión de otorgar crédito.
- 4. La probabilidad de no recibir el pago.** - Si la empresa otorga un crédito, cierto porcentaje de los compradores a crédito no pagan. Desde luego que esto no ocurre si la empresa vende al contado.
- 5. El descuento por pronto pago.** - Cuando la empresa ofrece un descuento por pronto pago como parte de sus términos de crédito, algunos clientes optan por pagar antes para aprovechar el descuento.
- 6. Política de crédito óptima.** - Hasta el momento se ha explicado cómo calcular el valor presente neto de un cambio en la política de crédito, pero no se han analizado la cantidad óptima de crédito ni la política de crédito óptima. En

principio, la cantidad óptima de crédito se determina por el punto en que los flujos de efectivo incrementales producidos por el mayor volumen de ventas son exactamente iguales a los costos incrementales de manejo del incremento en la inversión en las cuentas por cobrar. **(Ross, Westerfield y Jordan, 2013, pp. 547-560).**

En el Ecuador contamos con Equifax como proveedor de información de crédito al consumo.

Mediante resolución No. SBS-2011-693 del 26 de agosto de 2011, la Superintendencia de Bancos resolvió aprobar el cambio de denominación de “CREDIT REPORT C.A. BURÓ DE INFORMACIÓN CREDITICIA” por “EQUIFAX ECUADOR C.A. BURÓ DE INFORMACIÓN CREDITICIA”.

(http://www.superbancos.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/main/registro_buros_1_may_2015.pdf)

Introducción.

Credit Report C.A., Buró de Información Crediticia, es la empresa líder de información crediticia en Ecuador. Desde su inicio, mantiene el compromiso de contribuir a una mayor seguridad y transparencia del mercado, como medio para consolidar una cultura que revalorice la tradición de honrar las deudas en el mercado de crédito. Esta filosofía se sustenta en un estricto Código Ético aplicado por Credit Report al tratamiento de la información registrada en su base de datos. De esta forma Credit Report es socialmente responsable y compromete sus mejores esfuerzos en la expansión y democratización del crédito en Ecuador, a partir de información crediticia que permite distinguir a los clientes de acuerdo con el grado de cumplimiento de sus obligaciones comerciales.

La transparencia de la información crediticia beneficia tanto al país como a sus habitantes. La historia lo confirma. Años atrás se otorgaban créditos sólo a

quienes poseían bienes. Hoy en día, la información hace posible que muchos ciudadanos, por el solo hecho de cumplir con sus obligaciones de pago, puedan acceder a un crédito únicamente con la presentación del documento de identidad y una constancia o certificado de ingresos. De este modo, la historia de buen cumplimiento de las obligaciones de pago se transforma en un bien que enriquece el patrimonio de los ciudadanos. (<https://www.equifax.com.ec/WebSite/PrincipiosBasicos.html>)

Política de cobranza.

La política de cobranza es el elemento final de la política de crédito; y comprende la supervisión de las cuentas por cobrar para detectar problemas y obtener el pago de las cuentas morosas.

Supervisión de las cuentas por cobrar.

Para darle seguimiento a los pagos de los clientes, la mayoría de las empresas supervisa las cuentas pendientes de pago. Ante todo, la compañía lleva el control de su periodo promedio de cobranza (PPC) en el tiempo. Si esta se dedica a una línea de negocios estacional, el PPC fluctúa durante el año, pero los aumentos inesperados en el PPC son motivo de preocupación: o los clientes se están tardando más en pagar, o cierto porcentaje de cuentas por cobrar muestra un retraso considerable.

La tabla de antigüedad es otra herramienta básica para supervisar las ventas por cobrar, y para prepararla el departamento de crédito clasifica las cuentas por antigüedad.

Suponga que una empresa tiene 100.000 dólares en cuentas por cobrar, algunas de las cuales tienen pocos días de antigüedad y otras están pendientes de pago desde hace mucho tiempo. El siguiente es un ejemplo de una tabla de antigüedad.

Antigüedad de la cuenta	Importe	Porcentaje del valor total de las cuentas por cobrar
0 – 10 días	\$50.000	50%
11 – 60 días	25.000	25
61 – 80 días	20.000	20
Más de 80 días	<u>5.000</u>	<u>5</u>
	\$100.000	100%

Tabla 1. Tabla de antigüedad

Si esta empresa tiene un plazo de crédito de 60 días, 25% de las cuentas muestra atrasos en los pagos. El que esto sea grave o no depende de la naturaleza de su cobranza y sus clientes. A menudo sucede que las cuentas que superan cierta antigüedad casi nunca se cobran, por eso es muy importante supervisar dicha antigüedad. Las empresas con ventas de temporada encontrarán que los porcentajes de la tabla de antigüedad varían durante el año. Por ejemplo, si las ventas del mes en curso son muy altas, el total de cuentas por cobrar también aumentará de manera notable. Esto significa que las cuentas más antiguas, como porcentaje del total de cuentas por cobrar, se reducen y parecen menos importantes. Algunas empresas han perfeccionado la tabla de antigüedad para darse una mejor idea de cómo debe cambiar con los altibajos en las ventas. **(Ross, Westerfield y Jordan, 2013, pp. 547-560).**

Gestión de Créditos.

Hasta ahora, se han explicado los costes y beneficios del crédito comercial en general. A continuación, se examinan algunas cuestiones que surgen en la gestión de las cuentas a cobrar de las empresas. Concretamente, se centra la atención en

cómo las empresas adoptan la política de crédito ofertada a sus clientes y cómo controlan sus cuentas a cobrar de manera regular.

Determinación de la política crediticia.

Establecer una política crediticia implica tres pasos que se explicarán por separado:

1. Determinación de las normas crediticias.
2. Determinación de las condiciones de pago.
3. Determinación de la política de cobros.

Determinación de las normas crediticias. - En primer lugar, la dirección debe decidir sobre sus normas crediticias; ¿concederá créditos a todos los que lo soliciten? O, ¿será selectiva y solamente lo concederá a los clientes que tengan un riesgo crediticio muy bajo? A menos que la empresa adopte la primera política, necesitará valorar el riesgo crediticio de cada cliente antes de decidir si le concede crédito o no. Las grandes empresas llevan a cabo este análisis internamente, en sus propios departamentos de crédito, mientras que las pequeñas compran los informes crediticios a agencias calificadoras de solvencia crediticia como Dun y Bradstreet. Muchas empresas tienen en cuenta factores adicionales para decidir si dar crédito o no a un cliente determinado; por ejemplo, para conseguir ventas, las empresas pueden estar más dispuestas a dar crédito si se supone que el cliente repetirá. Si el coste del crédito es pequeño en relación con el precio de compra, también puede adoptar una política menos restrictiva. Por tanto, aunque el riesgo crediticio es el punto de partida, los directivos de la empresa pueden elegir ampliar el crédito estratégicamente cuando hagan negocios con clientes potencialmente importantes o se trate de ventas con elevados márgenes. La decisión de cuánto crédito asumir tiene un papel relevante en la determinación de cuánto dinero se inmovilizará con los créditos. Aunque una política restrictiva puede llevar a menor volumen de ventas, se invierte menos en créditos; en

cambio, una política menos selectiva genera unas ventas mayores, pero también aumenta el volumen de los créditos.

Determinación de las condiciones de los créditos. - Tras determinar sus normas crediticias, las empresas deben decidir las condiciones de los créditos.

Las empresas determinan la duración del periodo anterior al pago (el periodo “neto”) y eligen si ofrecen descuentos para animar los pronto pagos, en cuyo caso, también deben determinar el porcentaje de descuento y el periodo del descuento. Si la empresa es relativamente pequeña, probablemente imitará a otras empresas del sector al establecer estos plazos.

Determinación de la política de cobros. - El último paso para el desarrollo de una política crediticia es la decisión de la política de cobros.

El contenido de esa política puede ir desde no hacer nada si un cliente se retrasa en el pago (generalmente, no es una buena opción) a enviar una solicitud educada de información, cobrar intereses por pagos que superen cierto periodo, o amenazar con acciones legales al primer retraso con el pago.

Las 5 “C” del crédito.

Los prestamistas suelen hablar de “Las 5 C del crédito” para resumir las cualidades que buscan antes de conceder un crédito:

Carácter: ¿El acreedor es honorable y tiene un historial de cumplimiento de sus obligaciones de deuda?

Capacidad: ¿El acreedor tendrá suficientes ingresos para efectuar sus pagos?

Capital: ¿El acreedor tendrá suficiente capital (patrimonio neto) para devolver el préstamo?

Condiciones: ¿Cómo se comporta el negocio del acreedor y la economía general?
¿Qué tendencia se espera que tengan?

Seguimiento de cuentas a cobrar.

Después de establecer la política crediticia, las empresas deben hacer un seguimiento de sus cuentas a cobrar para analizar si su política de crédito funciona correctamente. Dos de las herramientas que utilizan las empresas para el control de las cuentas a cobrar son el plazo de cobro y el plan de vencimientos.

Plan de cobro. - El plazo de cobro es el número medio de días que tarda una empresa en cobrar sus ventas. Las empresas pueden comparar esta cifra con la política de pagos especificada en sus condiciones de crédito para valorar la efectividad de su política crediticia.

El plazo medio de cobro puede calcularse a partir de los estados financieros de la empresa. Los inversores externos suelen utilizar esta medida para evaluar la política de gestión crediticia de las empresas. Un punto débil importante del plazo de cobro es que solo es un número y oculta mucha información útil; las pautas de las ventas estacionales pueden provocar que la cifra calculada para el plazo de cobro varíe en función de cuándo se efectúa el cálculo. Asimismo, esta cifra también puede parecer razonable incluso si un importante porcentaje de los clientes de la empresa pagan con retraso.

Plan de vencimientos. - Un plan de vencimientos clasifica las cuentas en función del número de días que han estado en los libros de la empresa. Se puede preparar con el número de cuentas o la cuantía en dólares de las cuentas pendientes de cobrar. Si el plan de vencimientos se “carga por abajo” (es decir, si los porcentajes de la mitad inferior de la clasificación, que representan empresas con pagos atrasados, empiezan a aumentar), la empresa podría tener que revisar su política crediticia. A veces, el plan de vencimientos también aumenta por el análisis del patrón de pagos, que ofrece información sobre el porcentaje de ventas mensuales que la empresa cobra cada mes después de la venta. Al examinar datos pasados, la empresa puede ver que el 10% de sus ventas suelen cobrarse antes de un mes; un 40%, el mes siguiente a la venta; el 25%, dos meses después de la venta; el

20%, tres meses después, y el 5%, cuatro meses después de la venta. La dirección puede comparar este patrón de pagos normal con el patrón actual. El conocimiento del patrón de pagos también resulta de utilidad para la previsión de las necesidades de fondo de maniobra de la empresa. (Berk et al. 2010, pp. 642-646).

La decisión de crédito.

Elementos básicos a recordar:

1. Maximizar ganancias, un administrador de crédito no debe enfocarse en minimizar el número de cuentas incobrables; su trabajo es maximizar las ganancias esperadas. Debe enfrentar los siguientes hechos: lo mejor que puede suceder es que el cliente pague oportunamente; lo peor, que no pague. En el mejor caso, la empresa recibe los ingresos adicionales completos de la venta menos los costos adicionales; en el peor, no recibe nada y pierde los costos. Deben sopesarse las posibilidades de estos resultados alternos. Si el margen de utilidad es alto, se justifica la aplicación de una política de crédito más liberal; si es bajo, no es posible darse el lujo de tener deudas incobrables.
2. Concentrarse en las cuentas peligrosas, no debe dedicarse el mismo esfuerzo al análisis de todas las solicitudes de crédito. Si una solicitud es pequeña o bien definida, la decisión debe ser básicamente de rutina; si es grande o dudosa, deberá evaluarse detalladamente. La mayoría de los administradores de crédito no analiza pedido por pedido, más bien establece el límite de crédito para cada cliente. Se requiere que el representante de ventas envíe la solicitud para su aprobación sólo si el cliente rebasa ese límite.
3. Mirar más allá de la orden inmediata, la decisión de crédito es un problema dinámico. No puede considerarse sólo el presente.

Algunas veces puede ser conveniente aceptar un riesgo relativamente pobre mientras haya una buena posibilidad de que cliente se convierta en un

consumidor confiable y regular. Por lo tanto, las nuevas empresas deben estar dispuestas a incurrir en más cuentas incobrables. **(Brealey, Myres y Allen, 2010 p. 828).**

La administración.

Es el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos que colaboran en grupos, cumplen eficientemente objetivos seleccionados, sin embargo, habrá que ampliar esta definición básica:

- Un administrador desempeña las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar al personal, dirigir y controlar.
- La administración se aplica en toda la organización.
- La administración concierne a los administradores de todos los niveles de la organización.
- El objetivo de todos los administradores es el mismo: generar un valor agregado.
- La administración tiene que ver con la productividad lo que significa eficacia y eficiencia. **(Koontz y Weihrich, 2013 p.4)**

Metas de todo administrador y toda organización.

A veces los directores de organizaciones sin fines de lucro dicen que el objetivo de los administradores comerciales es tan simple como generar utilidades. Pero las utilidades son apenas una medida del valor agregado de las ventas sobre el dinero de los gastos. Para muchas empresas comerciales, una meta importante es el aumento a largo plazo del valor de las acciones comunes. Michael Porter, de la Universidad de Harvard fue muy crítico en relación con el énfasis sobre el valor de los accionistas cuando escribió que "... perdimos de la vista la rentabilidad

como meta y sustituimos el valor de las accionistas medido por el precio de las acciones”. Esto como ha indicado Porter, ha destruido a muchas empresas. En un sentido muy estricto, en todas las organizaciones, comerciales o de otro tipo, el objetivo lógico y deseado de todos los administradores debe ser el valor agregado. Así los administradores tienen que crear un ambiente en el que las personas puedan alcanzar los objetivos del grupo con la menor inversión de tiempo, dinero, materiales o insatisfacción personal, o en el que consigan el objetivo esperado en la medida de lo posible con los recursos disponibles. En una empresa no comercial, como una estación de policía, así como en las unidades de un negocio (como un departamento de contabilidad), que no tienen la responsabilidad total de las utilidades de la organización, de todos modos, los administradores tienen objetivos y deben luchar por alcanzarlos con el menor gasto de recursos o de alcanzar tanto como puedan con los recursos de que dispongan.

(Koontz y Weihrich, 2013 p.6)

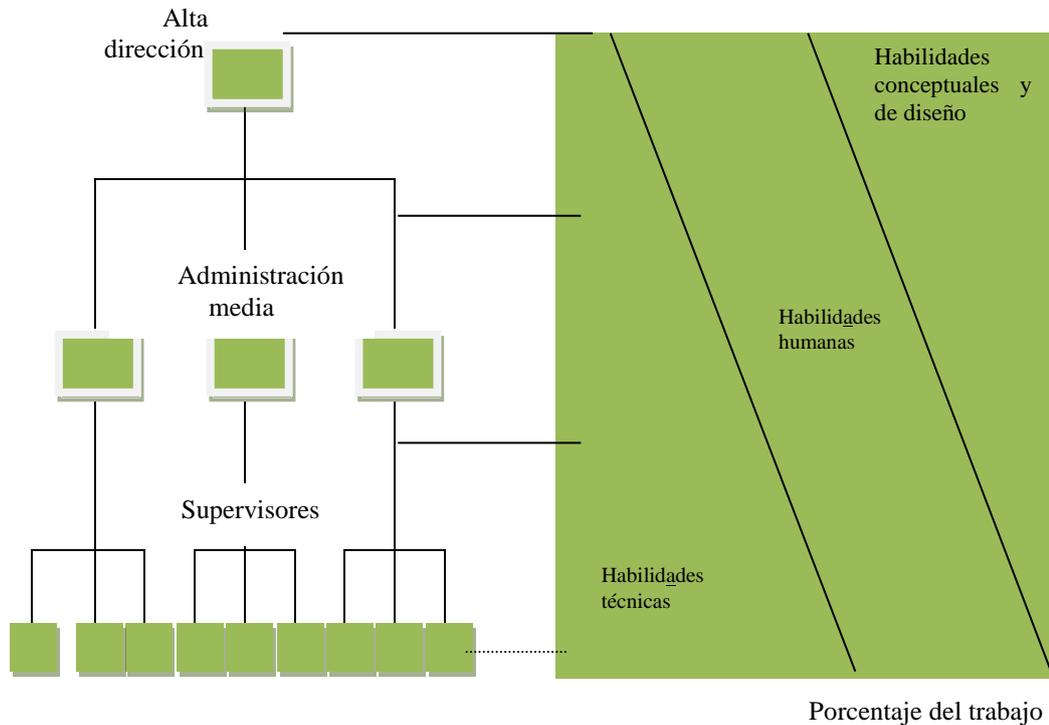
Habilidades administrativas y jerarquía organizacional.

Robert L. Katz identificó tres destrezas de los administradores. Aquí cabe agregar una cuarta: la habilidad de diseñar soluciones. La importancia relativa de las habilidades difiere según los niveles de la jerarquía de la organización. Como se aprecia en la figura 1.1 [1] las habilidades técnicas son de mayor importancia en el nivel de supervisión. Las habilidades humanas también son útiles para los intercambios frecuentes con los subordinados. Por su parte, las habilidades conceptuales y de diseño no son esenciales para los supervisores de nivel inferior.

En el nivel de gerencia intermedia decrece la necesidad de dotes técnicas, las habilidades humanas son todavía esenciales y las habilidades conceptuales ganan importancia.

En el nivel de los directivos son muy valiosas las habilidades conceptuales, y de diseño, así como las habilidades humanas y, en cambio, se necesitan menos las habilidades técnicas.

Se supone, sobre todo en las compañías grandes, que los directores ejecutivos (CEO, *chieff executive officers*) aprovechan las habilidades técnicas de sus subordinados. En cambio, en las empresas pequeñas la pericia técnica todavía es muy importante.



Las habilidades varían en importancia en los distintos niveles administrativos

Figura 1.2 [1] Habilidades y niveles administrativos

(Koontz y Wehrich, 2013 pp. 5-6)

Productividad, eficacia y eficiencia.

Otra manera de considerar los objetivos de todos los administradores es decir que tienen que aumentar la productividad. Después de la Segunda Guerra Mundial, Estados Unidos fue el líder mundial en productividad. Pero a finales de la década de 1960 se inició la desaceleración de su crecimiento productivo.

En la actualidad, gobiernos, industrias privadas y universidades aceptan que es urgente mejorar la productividad.

A menudo se dirige la mirada hacia Japón en busca de respuestas a este problema, pero se subestima la importancia de desempeñar bien las actividades básicas administrativas y de otro tipo.

Definición de Productividad.

Las compañías prósperas generan un valor agregado mediante operaciones productivas. Aunque no hay un acuerdo total sobre el significado real de **productividad**, vamos a definirla como la proporción de productos a insumos en cierto periodo, con la debida atención a la calidad. Puede expresarse como sigue:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Productos}}{\text{Insumos}} \quad (\text{en cierto periodo, considerando la calidad})$$

La fórmula indica que la productividad mejora 1) si se produce con más con los mismos insumos, 2) si se reducen los insumos, pero se mantienen los mismos productos, o 3) si se aumentan los productos o se reducen los insumos para cambiar la proporción favorablemente.

Las compañías requieren diversos insumos como mano de obra, materiales y capital. La productividad de todos los factores combina los insumos para entregar un insumo compuesto. Antes, los programas de mejoramiento de la productividad se dirigían principalmente a los trabajadores. Sin embargo, como observó Peter F. Drucker, uno de los escritores más prolíficos de temas administrativos, “la mayor oportunidad de aumentar la productividad se encuentra sin duda en el trabajo de conocimientos y, específicamente, en la administración.

Definiciones de eficacia y eficiencia.

La productividad exige eficacia y eficiencia en el desempeño de la organización y en el desempeño individual. La eficacia es el logro de los objetivos. La eficiencia

es el logro de los objetivos. La eficiencia es el logro de los fines con una cantidad mínima de recursos.

Los administradores no pueden saber si son productivos hasta que conocen sus metas y las de la organización. **(Koontz y Weihrich, 2013 pp. 9-10).**

División organizacional: el departamento.

La acción de organizar comprende, entre otros aspectos, establecer departamentos. El término departamento designa un área, una división o una unidad específica de una organización sobre la cual un gerente tiene autoridad para el desempeño de las actividades establecidas. Un departamento – como generalmente se utiliza el término- puede ser la división de producción, el departamento de ventas, la unidad de cuentas por cobrar. En algunas empresas la terminología departamental se utiliza con libertad, en otras, especialmente en las grandes, una terminología más estricta indica relaciones jerárquicas. Así, un vicepresidente puede encabezar una división; un director, un departamento; un gerente, una unidad, y un jefe, una sección. **(Koontz et al., 2012, p. 202)**

Funciones de los gerentes.

Las funciones gerenciales proporcionan una estructura útil para organizar el conocimiento administrativo.

Todas las nuevas ideas, los nuevos descubrimientos de investigación o técnicas puedan colocarse con facilidad en las clasificaciones de planear, organizar, integrar personal, dirigir o controlar.

Planear.

Planear incluye elegir misiones y objetivos, y las acciones para lograrlos; requiere decidir, es decir, elegir proyectos de acciones futuras entre alternativas. Como se

verá en el capítulo 4, hay varios tipos de planes que van desde los propósitos y objetivos generales hasta las acciones más detalladas a seguir, como ordenar un tornillo especial de acero inoxidable para un instrumento, o contratar y capacitar trabajadores para una línea de ensamblaje. Un plan verdadero no existe hasta que se tome una decisión: se comprometen los recursos humanos o materiales; antes de tomar una decisión, lo único que existe es un estudio de planeación, un análisis o una propuesta: no hay un plan real. Los diversos aspectos de la planeación se analizan en la segunda parte del libro.

Organizar.

Las personas que trabajan en grupos para alcanzar una meta deben tener funciones que desempeñar, tal como los papeles que los actores desempeñan en una obra, ya sea que ellos mismos las desarrollen, sean accidentales o fortuitas, o definidas y estructuradas por alguien que quiere asegurarse de que contribuyan de manera específica al esfuerzo del grupo. El concepto de función supone que lo que las personas hacen tiene un propósito u objetivo definido: saben de qué manera se ajusta su objetivo de trabajo al esfuerzo del grupo y tienen la autoridad, las herramientas y la información necesarias para realizar la tarea. Esto puede verse en algo tan simple como el esfuerzo de un grupo para instalar el campamento en una expedición de pesca; todos podrían hacer lo que quisieran, pero seguro que la actividad sería más efectiva y se harían todas las tareas si se asigna una o dos personas a reunir leña para la fogata, otras a conseguir agua, una más a encender el fuego, varias a cocinar, etc. Organizar, entonces, es esa parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencional de funciones que las personas desempeñen en una organización; es intencional en el sentido de asegurarse que todas las tareas necesarias para lograr las metas se asignen, en el mejor de los casos, a las personas más aptas para realizarlas. El propósito de una estructura organizacional es ayudar a crear un ambiente para el desarrollo humano, por lo que es una herramienta administrativa y no un fin en sí; aunque la estructura define las tareas a realizar, las funciones así establecidas también deben diseñarse con base en las habilidades y motivaciones de las

personas disponibles. Diseñar una estructura organizacional efectiva no es una tarea gerencial sencilla, para hacer que las estructuras se ajusten a las situaciones se enfrentan muchos problemas, incluidos el de definir los tipos de trabajos que deben realizarse y el de encontrar a las personas que los hagan. Estos problemas y las teorías, los principios y las técnicas esenciales para gestionarlos son el tema de la tercera parte.

Integrar el personal.

Integrar el personal requiere cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional. Esto se logra al identificar los requisitos de fuerza de trabajo; inventariar a las personas disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar y planear sus carreras; compensar y capacitar o, de otra forma, desarrollar candidatos u ocupantes actuales de puestos para que las tareas puedan cumplirse con efectividad y eficiencia. Este tema se tratará en la cuarta parte.

Dirigir.

Dirigir es influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupos; asimismo, tiene que ver sobre todo con el aspecto interpersonal de administrar. Todos los gerentes coinciden en que la mayoría de sus principales problemas surgen de las personas, sus deseos y actitudes, así como de su comportamiento individual y en grupo, y en que los gerentes efectivos también requieren ser líderes efectivos. Como el liderazgo supone seguidores y las personas tienden a seguir a los que ofrecen medios para satisfacer sus necesidades, anhelos y deseos, es comprensible que dirigir suponga motivar, estilos y enfoques del liderazgo y comunicación.

Controlar.

Controlar es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se conformen a los planes. Incluye medir el desempeño

respecto de las metas y los planes, mostrar dónde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregir las desviaciones. En suma, controlar facilita el cumplimiento de los planes. Aun cuando planear debe preceder al control, los planes no se logran solos, sino que guían a los gerentes en el uso de recursos para alcanzar metas específicas; entonces las actividades son examinadas para determinar si se conforman a los planes.

Las actividades de control casi siempre se relacionan con la medición del logro.

Algunos de los medios de control, como el presupuesto de gastos, los registros de inspección y el registro de horas de trabajo perdidas, son bastantes conocidos; cada uno de estos índices muestra si los planes funcionan, y si las desviaciones persisten deben tomarse medidas correctivas, por supuesto que éstas deben llevarse a cabo por personas de la organización, pero, ¿qué debe corregirse? Nada puede hacerse, por ejemplo, para reducir los sobrantes o comprar según las especificaciones, o gestionar las devoluciones de ventas, a menos que alguien sepa quién es el responsable de esas funciones.

Asegurarse de que los hechos se conformen a los planes significa localizar a las personas responsables de los resultados que difieren de la acción planeada y luego dar los pasos necesarios para mejorar el desempeño. Así, los resultados se controlan al llevar un registro de lo que las personas hacen. **(Koontz et al., 2012, pp. 30-32).**

2.2. Marco Conceptual.

Reingeniería de procesos Es el replanteamiento radical de los procesos que se han estado llevando para lograr mejoras como costos, calidad, servicio y rapidez, debido al crecimiento que ha venido teniendo la empresa.

Crédito Comercial Cuando cancela en una fecha posterior a la que se entregó la mercadería se convierte en cuentas a cobrar.

Análisis de crédito Cuando se otorga crédito a los clientes se debe establecer parámetros para determinar si se otorga crédito o no a un cliente, se debe cumplir dos pasos importantes: recopilar la información pertinente y determinar la solvencia del cliente.

Pagaré es el documento que utilizaremos como obligación a partir de un monto establecido que adeude por parte del cliente hacia la empresa.

2.3. Marco Legal

Estados financieros básicos bajo NIC/NIIF.

Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar.

La mayoría de las ventas se realizan en condiciones de crédito normales, y los importes de las cuentas por cobrar no tienen intereses. Cuando el crédito se amplía más allá de las condiciones de crédito normales, las cuentas por cobrar se miden al costo amortizado utilizando el método de interés efectivo. Al final de cada periodo sobre el que se informa, los importes en libros de los deudores comerciales y otras cuentas por cobrar se revisan para determinar si existe alguna evidencia objetiva de que no vayan a ser recuperables. Si se identifica dicha evidencia, se reconocerá de inmediato una pérdida por deterioro del valor en los resultados. **(Estupiñan 2012, p. 186)**

Decreto Ejecutivo 374, publicado en Registro Oficial Suplemento 209 de 8 de junio de 2010. Incluye reformas hasta el 8 de enero de 2016. Dirección Nacional Jurídica Departamento de Normativa.

Reglamento Para Aplicación Ley De Régimen Tributario Interno – LORTI.

Créditos incobrables. - Serán deducibles los valores registrados por deterioro de los activos financieros correspondientes a créditos incobrables generados en el

ejercicio fiscal y originados en operaciones del giro ordinario del negocio, registrados conforme la técnica contable, el nivel de riesgo y esencia de la operación, en cada ejercicio impositivo, los cuales no podrán superar los límites señalados en la Ley. La eliminación definitiva de los créditos incobrables se realizará con cargo al valor de deterioro acumulado y, la parte no cubierta, con cargo a los resultados del ejercicio, y se haya cumplido una de las siguientes condiciones: **a)** Haber constado como tales, durante dos (2) años o más en la contabilidad; **b)** Haber transcurrido más de tres (3) años desde la fecha de vencimiento original del crédito; **c)** Haber prescrito la acción para el cobro del crédito; **d)** Haberse declarado la quiebra o insolvencia del deudor; y, **e)** Si el deudor es una sociedad que haya sido cancelada.

Esta disposición aplicará cuando los créditos se hayan otorgado a partir de la promulgación del presente reglamento. También serán deducibles las provisiones para cubrir riesgos de incobrabilidad que efectúan las instituciones del sistema financiero de acuerdo con las resoluciones que la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera emita al respecto. No serán deducibles las provisiones realizadas por los créditos que excedan los porcentajes determinados de acuerdo al Código Monetario Financiero, así como por los créditos concedidos a favor de terceros relacionados, directa o indirectamente con la propiedad o administración de las mismas; y en general, tampoco serán deducibles las provisiones que se formen por créditos concedidos al margen de las disposiciones de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero. Los créditos incobrables que cumplan con una de las condiciones previstas en la indicada ley serán eliminados con cargos a esta provisión y, en la parte que la excedan, con cargo a los resultados del ejercicio en curso. No se entenderán créditos incobrables sujetos a las indicadas limitaciones y condiciones previstas en la Ley de Régimen Tributario Interno, los ajustes efectuados a cuentas por cobrar, como consecuencia de transacciones, actos administrativos firmes o ejecutoriados y sentencias ejecutoriadas que disminuyan el valor inicialmente registrado como cuenta por cobrar.

Este tipo de ajustes se aplicará a los resultados del ejercicio en que tenga lugar la transacción o en que se haya ejecutoriado la resolución o sentencia respectiva. Los auditores externos en los dictámenes que emitan y como parte de las responsabilidades atribuidas a ellos en la Ley de Régimen Tributario Interno, deberán indicar expresamente la razonabilidad del deterioro de los activos financieros correspondientes a créditos incobrables y de los valores sobre los cuales se realizaron los cálculos correspondientes por deterioro. (<http://goo.gl/ENR4uV>) (p.18).

Código de Comercio.

Pagaré.

Art. 486.- El pagare contendrá:

- 1.- La denominación del documento inserta en el texto mismo y expresado en el idioma empleado en la redacción del documento.
Los pagarés que no lleven la referida denominación, serán, sin embargo, válidos, si contuvieren la indicación expresa de ser a la orden;
- 2.- La promesa incondicional de pagar una suma determinada;
- 3.- La indicación del vencimiento;
- 4.- La del lugar donde debe efectuarse el pago;
- 5.- El nombre de la persona a quien o a cuya orden debe efectuarse el pago;
- 6.- La indicación de la fecha y el lugar donde se suscribe el pagare; y,
- 7.- La firma del que emite el documento (suscriptor).

Art. 487.- El documento en el cual faltare una de las enunciaciones indicadas en el artículo precedente, no valdrá como pagare a la orden, salvo en los casos determinados por los incisos que siguen:

El pagaré cuyo vencimiento no estuviere indicado, se considerará como pagadero a la vista. A falta de indicación especial, el lugar de emisión del documento se considerará como lugar del pago y, al propio tiempo, como lugar del domicilio del

suscriptor. El pagaré en el cual no se indicare el lugar de su emisión, se considerará suscrito en el lugar designado al lado del nombre del suscriptor.

Art. 488.- Son aplicables al pagaré, en cuanto no sean incompatibles con la naturaleza de este documento, las disposiciones relativas a la letra de cambio, que se refieren:

Al endoso (Arts. 419 - 428);

Al aval (Arts. 438 - 440);

Al vencimiento (Arts. 441 - 445), sin perjuicio de lo dispuesto en leyes especiales;

Al pago (Arts. 446 - 450);

A los recursos por falta de pago (Arts. 451 - 458, 560 - 462);

Al pago por intervención (Arts. 463, 467 - 471);

A las copias (Arts. 475 - 476);

A las falsificaciones y alteraciones (Arts. 477 y 478);

A la prescripción (Arts. 479 y 480);

A los días feriados, cómputo de los plazos e interdicción de los días de gracia (Arts. 481 y 482);

A los conflictos de leyes (Arts. 483 - 485);

Son también aplicables al pagaré las disposiciones concernientes al domicilio (Arts. 413 y 435), a la estipulación de intereses (Art. 414), a las diferencias de enunciación respecto a la suma que debe pagarse (Art. 415), a las consecuencias de la firma de una persona incapaz (Art. 416), o de una persona que obra sin poderes o se extralimita de ellos (Art. 417).

Art. 489.- El suscriptor de un pagaré se obliga del mismo modo que el aceptante de una letra de cambio. Los pagarés pagaderos a cierto plazo de la vista deberán ser presentados al suscriptor dentro del término fijado por el Art. 431, para que ponga en ellos su visto bueno. El plazo de vista correrá desde la fecha del visto bueno firmado por el suscriptor en el pagaré. La negativa del suscriptor a dar su visto bueno fechado, se hará constar por medio del protesto (Art. 433), cuya fecha servirá de punto de partida al plazo de la vista.

Sección II

Del endoso

Art. 419.- Toda letra de cambio, aun cuando no haya sido girada expresamente a la orden, es transmisible por la vía de endoso. Cuando el girador haya insertado en la letra de cambio las palabras "no a la orden", o una expresión equivalente, el documento solo será transmisible en la forma y con los efectos de una cesión ordinaria. El endoso podrá hacerse aún en provecho del girado aceptante o no, del girador o de cualquiera otra persona obligada por la misma letra. Esas personas podrán, a su vez, endosar la letra.

Art. 420.- El endoso deberá ser incondicional. Toda condición a la cual esté subordinado se reputará como no escrita. El endoso parcial será nulo. Será igualmente nulo el endoso "al portador.

Art. 421.- El endoso deberá ir escrito en la letra de cambio o en una hoja adherida a la misma (Añadido). Deberá ser firmado por el endosante. El endoso será válido aun cuando en él no se designe la persona a cuyo favor se haga, o cuando el endosante se hubiera limitado a poner su firma en el dorso de la letra o en una hoja adherida a la misma (endoso en blanco).

Art. 422.- El endoso trasmite todos los derechos que resultan de la letra de cambio. Si el endoso estuviere en blanco el portador podrá:

- 1.- Llenar el blanco, sea con su nombre o con el de otra persona;
- 2.- Endosar a su vez la letra en blanco a otra persona; y,
- 3.- Entregar la letra a un tercero sin llenar el blanco y sin endosarla.

Art. 423.- El endosante será, salvo cláusula contraria, garante de la aceptación y el pago. Podrá prohibir un nuevo endoso. En tal caso, no estará obligado a la garantía para con las personas a quienes se endosare ulteriormente la letra.

Art. 424.- Cualquier poseedor de una letra de cambio se considerará como portador legítimo de la misma si justifica su derecho por una serie no interrumpida de endosos, aun cuando el último de ellos sea en blanco. Cuando un endoso en blanco vaya seguido de otro endoso, se considerará que el firmante de éste ha adquirido la letra por el endoso en blanco.

Los endosos testados se considerarán nulos. Si una persona hubiere sido desposeída de una letra de cambio por un acontecimiento cualquiera, el portador que justifique su derecho en la forma indicada en los incisos anteriores, no estará obligado a entregarla sino en caso de haberla adquirido de mala fe o si, al adquirirla, hubiere incurrido en culpa grave.

Art. 425.- Las personas demandadas en virtud de una letra de cambio no podrán oponer al portador las excepciones fundadas en sus relaciones personales con el girador o con los portadores anteriores, a no ser que la transmisión de la letra hubiere sido el resultado de un acuerdo fraudulento.

Art. 426.- Cuando el endoso contenga la expresión "valor en cobro", "para cobrar", "por procuración", o cualquiera otra fórmula que implique un simple mandato, el portador podrá ejercer todos los derechos que se deriven de la letra de cambio, pero solo podrá endosarla a título de procuración. En este caso los obligados solo podrán invocar contra el portador las excepciones que podrían oponerse al endosante.

Art. 427.- Cuando un endoso contenga la expresión "valor en garantía", "valor en prenda", o cualquiera otra fórmula que implique fianza, el portador podrá ejercer todos los derechos que se deriven de la letra de cambio, pero el endoso hecho por él, solo será válido en calidad de procuración. Los obligados no podrán invocar contra el portador las excepciones fundadas en sus relaciones personales con el endosante, a no ser que el endoso fuere el resultado de un acuerdo fraudulento.

Art. 428.- El endoso posterior al vencimiento producirá los mismos efectos que un endoso anterior.

Sin embargo, el endoso posterior al protesto por falta de pago o hecho después de la expiración del plazo fijado para levantarlo, solo producirá los efectos de una cesión ordinaria.

Sección IV

Del aval

Art. 438.- El pago de una letra de cambio puede garantizarse por un aval. Esta garantía puede ser presentada por un tercero o por un signatario cualquiera de la letra.

Art. 439.- El aval se otorgará en la letra de cambio, en una hoja adherida a la misma, o por medio de documento separado que indique el lugar en que se otorgó. Se expresará por las palabras "por aval", o cualquiera otra fórmula equivalente, y llevará la firma del que lo otorga. Se considerará como resultante de la sola firma del dador del aval puesta en la cara anterior de la letra, salvo cuando se trate de la firma del girado o del girador. El aval deberá indicar por cuenta de quien se da. A falta de esa indicación se reputará dado por cuenta del girador.

Art. 440.- El dador del aval quedará obligado en la misma forma que la persona de quien se constituya garante. Su obligación será válida, aun cuando la obligación que haya garantizado, fuere nula por cualquier causa que no sea vicio de forma. Si pagare la letra de cambio, tendrá derecho para recurrir contra el garantizado y contra los garantes de éste.

Sección V

Del vencimiento

Art. 441.- Una letra de cambio podrá ser girada:

A día fijo;

A cierto plazo de fecha;

A la vista;

A cierto plazo de la vista.

Las letras de cambio podrán prever vencimientos sucesivos.

Aquellas letras que contengan vencimientos diferentes serán nulas.

El plazo de las letras de cambio con vencimientos sucesivos, concluirá al cumplimiento del que en cada uno de ellos se señale, salvo que exista convención en contrario sobre la anticipación de los vencimientos. De no existir tal convención y de producirse la mora de uno o más de los vencimientos, se ejecutará exclusivamente aquellas que estuvieren en mora.

Nota: Artículo sustituido por Ley No. 31, publicada en Registro Oficial Suplemento 199 de 28 de mayo de 1993.

Art. 442.- La letra de cambio a la vista será pagadera a su presentación.

Deberá presentarse al pago dentro de los plazos legales o convencionales fijados para presentar a la aceptación las letras pagaderas a cierto plazo de vista.

Art. 443.- El vencimiento de una letra de cambio a cierto plazo de vista se determinará, sea por la fecha de la aceptación, o por la del protesto. A falta de protesto, una aceptación sin fecha se considerará, por lo que toca al aceptante, como efectuada el último día del plazo legal o convencional fijado para la presentación.

Art. 444.- El vencimiento de una letra de cambio girada a uno o varios meses a contar de su fecha o de la vista, tendrá lugar en la fecha correspondiente del mes en que debe efectuarse el pago. A falta de fecha correspondiente, el vencimiento caerá el último día de ese mes. Cuando una letra de cambio se gire a uno o varios meses y medio de fecha o de vista, se contarán primero los meses enteros.

Si el vencimiento se fijare para principios o mediados (mediados de enero, mediados de febrero, etc.) o fines de mes, se entenderá por estos términos el primero, el quince o el último día del mes.

Las expresiones "ocho días" y "quince días" se interpretarán no como una o dos semanas, sino como plazos de ocho y quince días efectivos, respectivamente. La expresión "medio mes" significará un plazo de quince días.

Art. 445.- Cuando una letra de cambio sea pagadera a día fijo en un lugar en que el calendario es diferente del que rige en el lugar de la emisión, la fecha del vencimiento se considerará fijada con arreglo al calendario del lugar del pago.

Cuando una letra de cambio girada entre dos plazas que tienen calendarios diferentes, sea pagadera a cierto plazo a contar de su fecha, el día de la emisión se referirá al día correspondiente del calendario del lugar del pago y el vencimiento se fijará en consecuencia.

Los plazos de presentación de las letras de cambio se calcularán conforme a las reglas del párrafo que precede.

Estas reglas no serán aplicables si una cláusula de la letra de cambio, o aún los simples términos del documento, indicaren que la intención ha sido adoptar reglas diferentes.

Sección VI

Del pago

Art. 446.- El portador deberá presentar la letra de cambio, al pago, el día en que es pagadera o uno de los dos días hábiles que siguen.

La presentación a una cámara de compensación equivaldrá a una presentación al pago.

Art. 447.- El girado podrá exigir, al pagar la letra de cambio, que ésta le sea entregada cancelada por el portador. El portador podrá admitir o rehusar, a su voluntad, un pago parcial. En caso de pago parcial, el girado podrá exigir que se anote este pago en la letra y que se le dé el recibo correspondiente.

Art. 448.- El portador de una letra de cambio no podrá ser obligado a recibir el pago antes del vencimiento. El girado que pague antes del vencimiento, lo hará de su cuenta y riesgo. El que pague al vencimiento, quedará legítimamente exonerado, a menos que haya habido de su parte fraude o culpa grave. Estará obligado a verificar la regularidad de la serie de endosos, pero no la firma de los endosantes.

Art. 449.- Cuando en una letra de cambio se hubiere estipulado su pago en moneda extranjera, su importe debe satisfacerse en la moneda pactada. Sin embargo, por acuerdo entre las partes la obligación podrá ser pagada en moneda de curso legal, de acuerdo a la cotización vigente al momento del pago de la misma.

Nota: Artículo sustituido por Art. 42 de Ley No. 4, publicada en Registro Oficial Suplemento 34 de 13 de marzo del 2000.

Art. 450.- Si no se presentare la letra de cambio al pago en el plazo fijado por el Art. 446, todo deudor tendrá la facultad de entregar en depósito el importe de ella al juzgado competente, de cuenta y riesgo del portador.

Sección VII

De los recursos por falta de aceptación

Art. 451.- El portador podrá ejercer sus acciones contra los endosantes, el girador y demás obligados:

En la fecha del vencimiento si el pago no se hubiere efectuado.

Aun antes del vencimiento:

- 1.- Si se hubiere rehusado la aceptación;
- 2.- En los casos de quiebra del girado, haya aceptado o no; de suspensión de pagos del mismo, aun cuando no hubiere sido establecida por una sentencia; o de embargo infructuoso de sus bienes; y,
- 3.- En los casos de quiebra del girador de una letra no sujeta al requisito de aceptación.

Art. 452.- La negativa de aceptación o de pago deberá ser establecida por medio de un acto auténtico (protesto por falta de aceptación o por falta de pago). El protesto por falta de pago deberá hacerse el día en que sea pagadera la letra de cambio, o en uno de los dos días hábiles que siguen. El protesto por falta de aceptación deberá efectuarse en los plazos fijados para presentar la letra a la aceptación. Si en el caso previsto en el Art. 432, inciso segundo, la primera presentación hubiere sido hecha el último día del término, el protesto podrá efectuarse al día siguiente. El protesto por falta de aceptación dispensa de la presentación al pago y del protesto por falta de pago.

En los casos previstos por el Art. 451, ordinal 2o., el portador no podrá ejercer sus recursos sino después de haber presentado la letra al girado para su pago y después de hecho el protesto. En los casos previstos por el Art. 451, ordinal 3o., la presentación de la sentencia en que se declare la quiebra del girador, bastará para permitir al portador el ejercicio de sus recursos. Con el consentimiento del portador el protesto podrá ser reemplazado por una declaración fechada y escrita sobre la misma letra de cambio, firmada por el librado y transcrito en un registro público dentro del término fijado para los protestos.

Art. 452-A.- El protesto de una letra de cambio o pagare a la orden por falta de aceptación o de pago, se levantará ante notario, conforme a lo dispuesto en la Ley Notarial. Nota: Ver Art. 18, numeral 6, de la reforma a la Ley Notarial dada por Decreto Supremo No. 2386, publicada en Registro Oficial 564 de 12 de abril de 1978.

Art. 453.- El portador deberá dar aviso de la falta de aceptación o de pago a su endosante y al girador, dentro de los cuatro días hábiles que siguen al del protesto o al de la presentación en caso de cláusula de devolución sin gastos. Este aviso podrá ser dado por el funcionario público encargado de levantar el protesto.

Cada uno de los endosantes deberá, en el término de dos días, notificar a su endosante el aviso que haya recibido, indicando el nombre y dirección de los que han dado los avisos precedentes, y así sucesivamente, hasta llegar al girador. El plazo arriba mencionado correrá desde el recibo del aviso precedente.

Si algún endosante no hubiere indicado su dirección o lo hubiere hecho de modo ilegible, bastará que el aviso sea dado al endosante que le precede. El que tuviere que dar un aviso podrá hacerlo en cualquier forma, aún por medio de la simple devolución de la letra de cambio. Deberá probar que lo ha hecho en el plazo señalado. Ese plazo se considerará observado si se hubiere depositado en el correo en el término dicho una carta portadora del aviso. El que no diere aviso en el plazo antes indicado, no incurrirá en la prescripción de sus derechos; pero será responsable, si ha lugar, de los daños y perjuicios causados por su negligencia, sin que la responsabilidad pueda ascender a más del importe de la letra de cambio.

Art. 454.- El girador o un endosante, por medio de la cláusula "retorno sin gastos", "sin protesto", o cualquiera otra equivalente, podrá dispensar al portador de hacer levantar, para ejercer sus derechos, un protesto por falta de aceptación o por falta de pago.

Esa cláusula no eximirá al portador de presentar la letra de cambio en los plazos señalados ni de dar los avisos a un endosante anterior y al girador. La prueba de la inobservancia de los plazos incumbe al que invoca esa circunstancia contra el portador. La cláusula que emana del girador surte sus efectos para todos los firmantes. Si, a pesar de esa cláusula, el portador hiciere levantar el protesto, los gastos correrán de su cuenta. Cuando la cláusula emane de un endosante, los gastos del protesto, si éste se efectuare, podrán ser cobrados a todos los signatarios.

Art. 455.- Todos los que hubieren girado, aceptado, endosado o asegurado por medio de un aval una letra de cambio, se considerarán como garantes solidarios para con el portador. El portador tendrá derecho de proceder contra todas esas personas individual o colectivamente, sin estar obligado a observar el orden en el que se hayan comprometido. El mismo derecho corresponderá a cualquier signatario de una letra de cambio que la hubiere pagado. La acción intentada contra uno de los obligados no impedirá proceder contra los demás aun cuando fueren posteriores al demandado en primer lugar.

Art. 456.- El portador podrá reclamar de aquel contra quien ejerce sus recursos:

1. El importe de la letra de cambio no aceptada o no pagada, más los intereses si se hubieren estipulado;
2. Los intereses de mora a partir del vencimiento. Cualquiera que sea la tasa de interés pagadero desde que empieza la acción judicial, el demandado no podrá reclamar el reembolso de los intereses pagados por el sino a la tasa del interés de mora;

Nota: Se sugiere cambiar "intereses del 6%" por interés de mora.

3. Los gastos del protesto, los de los avisos dados por el portador al endosante precedente y al girador, así como los demás gastos;
4. Una comisión, la cual, a falta de convenio, será un sexto por ciento del principal de la letra de cambio y no podrá en ningún caso pasar de esa cuota.

Si el recurso se ejerciere antes del vencimiento, se deducirá un descuento sobre el importe de la letra. Ese descuento se calculará a elección del portador, conforme a la tasa del descuento oficial, tasa de la banca, o conforme a la tasa de la plaza, tal como exista en la fecha del recurso en el lugar del domicilio del portador.

Art. 457.- El que hubiere reembolsado una letra de cambio, podrá reclamar a sus garantes:

1. La suma íntegra pagada por él;
2. Los intereses de esa suma calculados al tipo del interés legal o moratorio, en su caso, a partir de la fecha del desembolso;

Nota: Se sugiere sustituir "interés del 6%" por interés legal o moratorio.

3. Los gastos que hubiere hecho; y,
4. Un derecho de comisión sobre el principal de la letra de cambio fijado conforme al Art. 456, ordinal 4o.

Art. 458.- Todo obligado contra quien se ejerza una acción o que esté expuesto a una acción, podrá exigir, mediante reembolso, que la letra de cambio le sea entregada con el protesto y una cuenta cancelada. Todo endosante que hubiere reembolsado una letra de cambio, podrá testar su endoso y los subsiguientes.

Art. 560.- El rédito convencional que los comerciantes establezcan en sus préstamos, no podrá exceder del tipo máximo fijado para el interés convencional de acuerdo con la Ley.

Art. 561.- No se deben réditos de réditos devengados en los préstamos mercantiles ni en otra especie de deuda comercial, sino desde que, liquidados éstos, se incluyan en un nuevo contrato, como aumento de capital, o desde que, de común acuerdo, o bien por declaración judicial, se fije el saldo de cuentas, incluyendo en el el rédito devengado hasta entonces, lo cual no podrá tener lugar sino cuando las obligaciones de que procedan estén vencidas y sean exigibles de contado.

Art. 562.- El recibo de los intereses correspondientes a los tres últimos períodos de pago hace presumir que los anteriores han sido cubiertos, a no ser que el recibo contenga alguna cláusula preservativa del derecho del acreedor.

Sección VIII

De la intervención

Art. 463.- El girador o un endosante podrá indicar una persona que en caso necesario acepte o pague por él. Bajo las condiciones que más adelante se

especifican, una persona que intervenga por cuenta u honor de cualquiera de los firmantes, podrá aceptar o pagar la letra de cambio. El interventor podrá ser un tercero, aunque sea el mismo girado, o una persona ya obligada en virtud de la letra de cambio, salvo el aceptante. El interventor deberá, sin tardanza, dar aviso de su intervención a la persona por la cual hubiere intervenido.

Art. 467.- El pago por intervención podrá hacerse en todos los casos en que el portador tuviere acciones que ejercer, ya sea al vencimiento o antes de éste. Deberá efectuarse, a más tardar, el día siguiente al último admitido para el protesto por falta de pago.

Art. 468.- Si la letra hubiere sido aceptada por intervención o si hubiere personas designadas para pagar en caso necesario, el portador deberá presentar la letra, en el lugar del pago, a todas esas personas; y, si hubiere lugar, mandará levantar el protesto por falta de pago a más tardar el día siguiente al último admitido para el levantamiento del protesto. Si no se levantara el protesto en ese plazo, cesará la obligación de aquel que hubiere designado la necesidad o por cuya cuenta se hubiere aceptado la letra, así como la de los endosantes posteriores.

Art. 469.- El pago por intervención deberá comprender toda la suma que tendría que pagar la persona por cuya cuenta se efectuare, exceptuando la comisión prevista por el Art. 456, ordinal 4o. El portador que rehusare dicho pago, perderá sus derechos contra los que el mismo pago hubiere exonerado.

Art. 470.- El pago por intervención deberá comprobarse por medio de un recibo dado en la letra de cambio con la indicación de la persona por cuya cuenta se hace. A falta de esta indicación, el pago se considerará hecho por cuenta del girador. La letra de cambio y el protesto, si lo hubiere, deberán entregarse al pagador por intervención.

Art. 471.- El pagador por intervención quedará subrogado en los derechos del portador contra la persona por quien hubiere pagado y contra los garantes de ésta.

Sin embargo, no podrá endosar nuevamente la letra de cambio. Los endosantes posteriores al signatario por cuya cuenta se hubiere hecho el pago, quedarán exonerados. En caso de que varias personas pretendieren efectuar el pago por intervención, será preferida aquella cuyo pago verifique el mayor número de liberaciones. Si no se observare esta regla, el interventor que tuviere conocimiento de ello perderá sus derechos contra los que en caso de observarla hubieran sido exonerados.

Parágrafo 2o.

De las copias

Art. 475.- Todo portador de una letra de cambio tendrá derecho a hacer copias de la misma. La copia deberá reproducir exactamente el original con los endosos y todas las demás anotaciones que en el figuren. Deberá indicar dónde termina la copia. Podrá ser endosada y garantizada por medio de un aval del mismo modo y con los mismos efectos que el original.

Art. 476.- La copia deberá indicar quien tiene el documento original.

El que lo tuviere, deberá entregar dicho documento original al portador legítimo de la copia.

Si se negare a hacerlo, el portador no podrá ejercer sus acciones contra las personas que hubieren endosado la copia sino después de haber hecho constar, por medio de un protesto, que ha pedido el original y no le ha sido entregado.

Sección X

De la falsificación y de las alteraciones

Art. 477.- La falsificación de una firma, aun cuando sea la del girador o del aceptante, no afecta en nada la validez de las demás firmas.

Art. 478.- En caso de alteración del texto de una letra de cambio, los signatarios posteriores a dicha alteración se obligan según los términos del texto alterado, y los firmantes anteriores, según los términos del texto original.

Sección XI

De la prescripción

Art. 479.- Todas las acciones que de la letra de cambio resultan contra el aceptante, prescriben en tres años contados desde la fecha del vencimiento. Las acciones del portador contra los endosantes y contra el girador, prescriben en un año, a partir de la fecha del protesto levantado en tiempo útil o de la fecha del vencimiento en caso de cláusula de devolución sin costas. Las acciones de los endosantes unos contra otros y contra el girador prescriben en seis meses contados del día en que el endosante ha reembolsado la letra o del día en que el mismo ha sido demandado.

Art. 480.- La interrupción de la prescripción solo tiene efecto contra la persona con respecto a quien se ha efectuado la interrupción.

Sección XII

Disposiciones Generales

Art. 481.- El pago de una letra de cambio cuyo vencimiento cayere en día feriado, no podrá exigirse sino el primer día hábil siguiente. Asimismo, todos los demás actos relacionados con la letra de cambio, principalmente la presentación a la aceptación y el protesto, solo podrán efectuarse en días hábiles. Cuando uno de estos actos deba efectuarse dentro de cierto término cuyo último día sea feriado, se prorrogará el plazo hasta el primer día hábil siguiente a la expiración del término. Los días feriados intermedios quedarán comprendidos en el cómputo del término.

Art. 482.- Los plazos legales o convencionales no comprenden el día que les sirve de punto de partida. No se admite ningún día de gracia, legal ni judicial.

Sección XIII

De los conflictos de leyes

Art. 483.- La capacidad de una persona para obligarse por medio de una letra de cambio se determinará por su ley nacional. Si esta ley nacional declarare competente la ley de otro Estado, se aplicará esta última. Toda persona incapaz, de acuerdo con la ley indicada en el inciso precedente, quedará, sin embargo, válidamente obligada si se hubiere comprometido en el territorio de un Estado conforme a cuya legislación sería capaz.

Art. 484.- La forma de una obligación contraída en materia de letra de cambio se determinará por las leyes del Estado en cuyo territorio se suscribiere esa obligación.

Art. 485.- La forma y los plazos del protesto, así como la forma de los demás actos necesarios para el ejercicio o la conservación de los derechos en materia de letra de cambio, se determinarán por las leyes del Estado en cuyo territorio deba ser levantado el protesto o realizado el acto.

Nota: Sobre esta materia, revisar la Convención Interamericana sobre Conflictos de Leyes en Materia de Letras de Cambio, Pagarés a la Orden y Facturas, publicada en el Registro Oficial 863 de 8 de agosto de 1975, ratificada por Decreto Supremo No. 623, Registro Oficial 859 de 4 de agosto del mismo año.

Art. 413.- Una letra de cambio puede ser pagadera en el domicilio de una tercera persona, sea que ésta se halle en el mismo lugar del domicilio del girado, o en otro lugar cualquiera (letra de cambio domiciliada.

Art. 435.- Cuando el girador haya indicado en la letra de cambio un lugar de pago que no sea el del domicilio del girado, sin designar la persona que deba pagarla, la aceptación indicará la persona que habrá de efectuar el pago. A falta de esta indicación, el aceptante se reputará obligado a pagar el mismo en el lugar del pago. Si la letra es pagadera en el domicilio del girado, éste podrá, al aceptar, indicar una dirección del mismo lugar donde deba efectuarse el pago.

Art. 414.- En una letra de cambio pagadera a la vista o a cierto plazo de vista, el librador podrá estipular que la suma devengará intereses. En cualquiera otra letra de cambio, esa estipulación será considerada como no escrita. La tasa del interés deberá estar indicada en la letra; si faltare esa indicación, será de cinco por ciento. Los intereses correrán desde la fecha de la emisión de la letra de cambio, a no ser que en la misma esté indicada otra fecha.

Art. 415.- La letra de cambio cuyo monto esté escrito a la vez en letras y en cifras valdrá, en caso de diferencia, por la suma escrita en letras. La letra de cambio cuyo monto esté escrito varias veces ya sea en letras o en cifras no valdrá, en caso de diferencia, sino por la suma menor.

Art. 416.- Si una letra de cambio llevare la firma de personas incapaces de obligarse, esto no afectará la validez de las obligaciones contraídas por los demás signatarios.

Art. 417.- Quienquiera que ponga su firma en una letra de cambio, en representación de una persona de quien no tenga poder, quedará obligado personalmente según los términos de la letra. Este artículo es aplicable al representante que se haya extralimitado en el uso de sus poderes. (<http://www.scpm.gob.ec/wpcontent/uploads/2013/03/C%C3%B3digo-de-Comercio.pdf>) (p. 69 – 87).

CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Metodología.

A través del análisis de las diferentes personas que se relacionan con el Departamento de Crédito y Cobranzas, se pudo establecer las necesidades que posee cada una.

Se estableció entrevistas con los Gerentes de Finanzas, Comercial y General donde se pudo ver el punto de vista de la toma de decisiones para establecer crédito a clientes, determinar la manera como observan que se encuentra establecido el Departamento de Crédito y Cobranzas y las funciones que desempeña la persona responsable del mismo; con la Coordinadora del Departamento de Crédito y Cobranzas se realizó entrevista donde se pudo describir y observar la manera de llevar el departamento.

Se procedió a realizar encuestas donde los Representantes del Departamento de Ventas como gestores de cobranza pudieron dar su punto de vista en relación a las funciones y procesos que realiza el departamento para que ellos logren la cobranza efectiva.

Los indicadores de resultados ayudaron a conocer el grado de satisfacción que tienen los gerentes y los representantes de ventas como gestores de cobranzas en relación al Departamento de Crédito y Cobranzas y conocer como se está manejando el departamento mediante la Coordinadora de Crédito y Cobranzas.

3.1.1 Tipo De Investigación.

La investigación fue *descriptiva*, debido al análisis de los procesos que se deben llevar a cabo de manera eficiente y eficaz del Departamento de Crédito y Cobranzas en la Empresa Gykommed S.A.

Investigación de *campo* se observó en contacto directo si sus debidos procesos se encontraban bien establecidos o necesitaban algún cambio porque se utilizó información de personas relacionadas con el departamento a través de entrevistas y encuestas.

3.1.2 Enfoque De La Investigación.

El enfoque que realizado fue cualitativo, ya que se analizó la manera actual como se lleva el departamento. Se utilizó instrumentos para recoger información como encuestas, observaciones, entrevistas, en los que se describió las rutinas y las situaciones problemáticas.

3.1.3 Técnicas De Investigación.

Se aplicó la técnica documental ya que se basó en la recopilación de información para enunciar las teorías que sustentaron en relación a la Reingeniería de los procesos del Departamento de Crédito y Cobranzas en la Empresa Farmacéutica Gykormed S.A.

3.2. Población Y Muestra.

Población.

La población fue comprendida de doce (12) personas, pertenecientes a la Empresa Gykormed S.A. que desempeñan los siguientes cargos, quienes facilitaron la información de la situación actual de los procesos que se llevan en el departamento:

(1) Gerente de Finanzas que se encarga de supervisar el proceso de financiamiento, cuidando desde la selección de intermediarios, análisis de crédito, entre otros. (1) Gerente Comercial presiona al departamento de ventas para que realicen la gestión de cobranzas y en casos especiales realiza gestión de cobranzas si lo amerita. (8) Representantes de Ventas que dentro de sus actividades realizan

gestión de cobranzas a sus clientes. (1) Coordinadora de Créditos y Cobranzas que emite, registra y controla los informes de cuentas por cobrar, prepara los informes de los resultados que reflejen en el mes, ingresa retenciones físicas, vía email, descargar en el Servicio de Rentas Internas, revisa las transacciones de depósitos en los bancos, así como los recibos de documentos que permitan llevar un mejor control en las cobranzas, confirma información sobre el proceso de solicitudes de crédito. Coordina y revisa los procesos con el departamento de facturación en relación a las facturas anuladas o cambios de factura para que procedan pago, coordina y presiona al departamento de canje o devoluciones de producto en relación a lo que los clientes soliciten que se ve afectado en las cuentas por cobrar. (1) Gerente General que procede a dar de baja en el sistema los cobros de clientes que hayan sido revisado por la coordinadora.

Cargo	Numero de Personas
Gerente de Finanzas	1
Gerente Comercial	1
Gerente General	1
Representantes del Departamento de Ventas	8
Coordinadora del Departamento de Créditos y Cobranzas	1
Total Población	12

Tabla 2. Población de la Empresa farmacéutica Gykormed S.A.

Fuente: La autora.

Muestra.

La población y muestra para este caso fueron iguales. Ya que la población es pequeña se tomará en su totalidad para el estudio y a esto se denomina muestreo.

3.3. Interpretación y Análisis De Los Resultados.

Se logró establecer la situación actual del Departamento de Crédito y Cobranzas mediante unas preguntas dirigidas a los gerentes, coordinadora y representantes de ventas como gestores de cobranzas de la Empresa Gykormed S.A.:

Entrevista al Gerente Financiero.

En el departamento de crédito y cobranzas actualmente limitamos el manejo de sus funciones porque a medida que va pasando el tiempo hemos ido creciendo, pero de cierta manera aún llevamos la metodología de los procesos cuando empezó la empresa, existen algunas políticas de cobranza como cupo, monto, días de crédito, pero de acuerdo al mercado que nos rodea y analizando la situación del cliente y stock del producto no se puede uno poner con políticas que puede llegar hacer perder la venta. Para asuntos de vinculaciones de nuevo personal se encarga directamente la gerencia general y con el apoyo de gerencia financiera. En la actualidad la empresa cuenta con una plataforma tecnológica de controles informáticos automatizados en el proceso de ventas, crédito y cobranzas, pero si hemos notado que tiene su falla y no refleja 100% información confiable cuando tendría que ser así, se está trabajando en ello. Me he dado cuenta que la persona responsable del departamento por tiempo a veces tiene pendientes las solicitudes de crédito o a su vez cartera que ya tendría que haberse recuperado se encuentra aún pendiente y existe morosidad.

Por la situación actual que conlleva al país y poniendo nuestro servicio a instituciones públicas nos sabemos ver afectados cuando existe tardía al momento del pago de facturas, las mismas que nos hemos visto en la opción de realizar préstamos a instituciones bancarias para poder continuar.

Entrevista al Gerente Comercial.

De manera quincenal el Departamento de Crédito y Cobranzas realiza la impresión de cartera la misma que a veces los representantes de ventas me indica

que no se encuentra 100% actualizada ya que al momento de la impresión realizan cortes de días antes a la fecha que están entregando esto dificulta un poco poder generar informes reales para poder presupuestar el siguiente mes en cada cierre de mes o permitir cobrar lo real en los días que faltan para realizar el cierre. También el proceso que se lleva en relación a las notas de crédito ya cuál fuera su motivo por lo general devolución de producto demora y a veces a los representantes de ventas se les dificulta realizar el cobro porque los clientes mientras no le llevan el documento pendiente no quieren realizar el pago.

Para la toma de decisiones de ciertos pedidos que son puestos a mi consideración se da el punto de vista analizando que tipo de cliente es, las cantidades que saben adquirir en mercadería, siendo un poco vulnerables en la espera de días ya que algunos de nuestros clientes privados trabajan también con instituciones públicas y nos le han cancelado. Se solicitan cartas de cobro para que los representantes de ventas realicen gestión y en ocasiones el proceso demora para su emisión.

Entrevista al Gerente General.

En relación al Cobranzas una de las maneras como llevar el control de los ingresos, pagos que realizan los clientes es ingresar la información directa al sistema, información que viene revisada por el departamento en mención si no hay ningún inconveniente se procede a dar de baja en el sistema. Se trata de la mejor manera que dentro del día o semana antes que se presenten los cortes para impresión de cartera en que la misma todo este ingresado.

Entrevista a la Coordinadora del Departamento de Crédito y Cobranzas.

En el Departamento de Crédito y Cobranzas se prepara las garantías, descuentos, negociaciones de pago y variaciones contra el presupuesto mensual, se recibe las solicitudes de clientes nuevos para posibles ventas a crédito donde se procede a la verificación y confirmación de la información para que pueda pasar por la revisión del punto de vista de Gerencia Comercial, tener contacto con los clientes

telefónicamente o por medio de cartas a veces demora el proceso en realizar debido a las funciones que se realizan en el departamento que son parte de mi responsabilidad también, elabora los informes mensuales de la cobranza por vendedor y manera global, labora y revisa presupuestos vs objetivos logrados por el departamento de ventas, revisión, emisión y archivo de notas de crédito, revisión, ingreso al sistema y archivo de retenciones, revisión de pedidos, revisión de cobranza y de multas que cobran las instituciones públicas en caso de que existan, dirige, controla y monitorea el proceso de cobranza que tienen asignados los representantes de ventas en cuanto a sus actividades diarias.

Para poder dar el punto de vista de la situación crediticia del cliente en el momento que llega el pedido aparte de trabajar con información del sistema se confirma con información que se lleva en el cuadro de Excel debido a que la información en circunstancias no se encuentra dada de baja en tiempo real.

Existen facturas vencidas de años anteriores, pero no se han pasado al departamento legal debido que en su momento no se tomaron las debidas precauciones para poder proceder; la falta de establecer, dar a conocer, respetar y cumplir las políticas del departamento sin excepciones. Al departamento por tiempo de que existe una sola persona si les falta control interno adecuado a sus funciones y que los procesos y políticas que se establecieron en su momento se cumplan, pero eso ya no depende solo de la persona responsable del departamento sino también de las decisiones que tome la gerencia.

Encuesta a los Representantes de Ventas como gestores de cobranzas

1.- ¿Tiene conocimiento de los procesos que existen en el departamento de Crédito y Cobranza?

Opciones de Respuestas	Valores Absolutos Resultados	Valores Relativos %
Si	5	63%
No	3	38%
A veces	0	0%
TOTALES	8	100%

Tabla 3: Conocimientos de los procesos del Departamento

Fuente: La autora

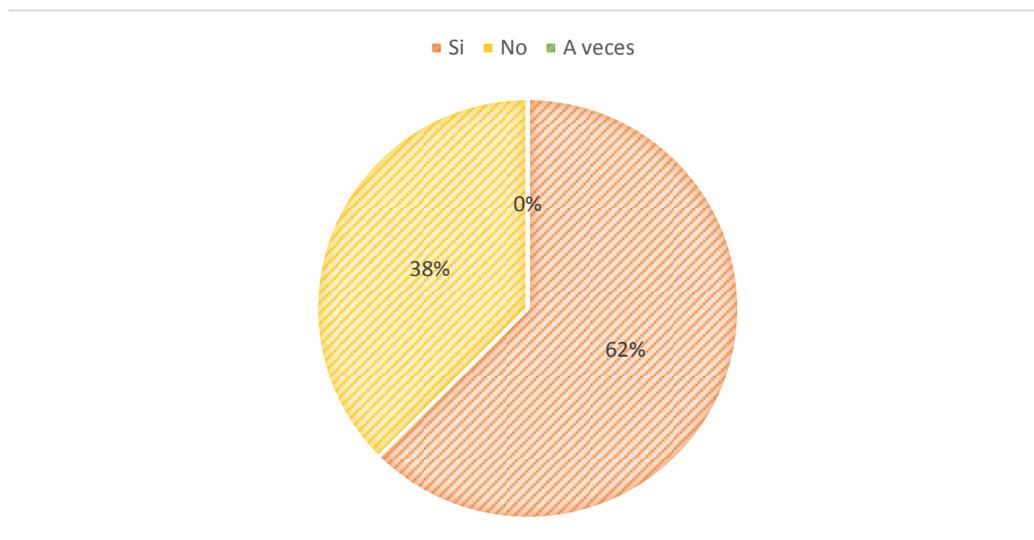


Figura 2: Conocimientos de los procesos del Departamento

Fuente: La autora

Análisis:

En el departamento indican que un 63% si conoce, el 38% no conoce, debido a la falta de tener definido los procesos, procedimientos y políticas establecidas dentro del departamento y procesos transversales con otros departamentos.

2.- ¿Considera Ud. que es necesario agrupar métodos en las actividades del departamento, al momento de realizar una toma de decisión o solucionar un problema interno para la aprobación de pedidos, emisión de notas de crédito, aprobación de solicitudes de crédito y baja de cartera?

Opciones de Respuestas	Valores Absolutos Resultados	Valores Relativos %
Si	8	100%
No	0	0%
A veces	0	0%
TOTALES	8	100%

Tabla 4: Agrupar Métodos

Fuente: La autora

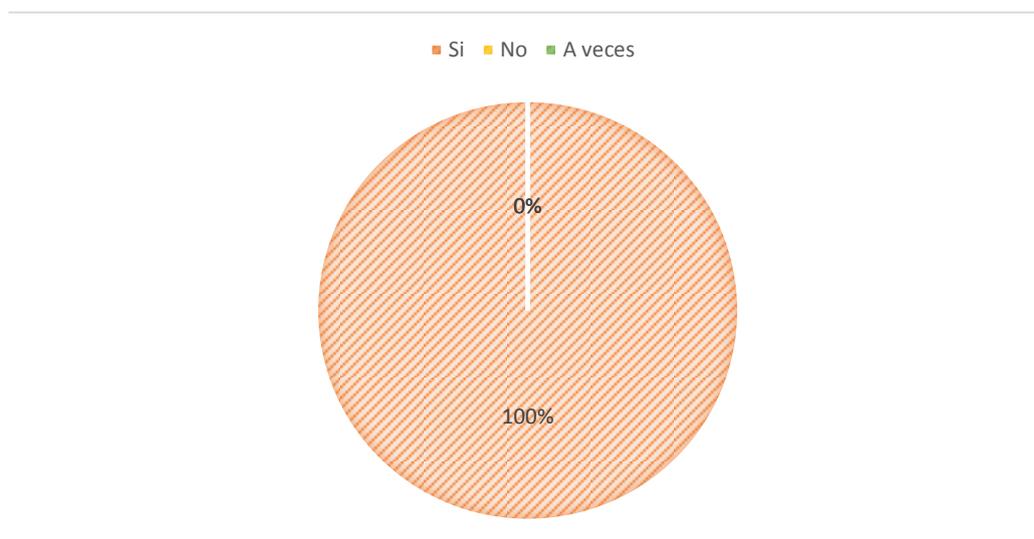


Figura 3: Agrupar métodos

Fuente: La autora

Análisis:

El 100% de los encuestados consideran que si es necesario agrupar métodos en las actividades del departamento, al momento de realizar una toma de decisión o solucionar un problema interno para la aprobación de pedidos, emisión de notas de crédito, aprobación de solicitudes de crédito, ya que los pedidos a veces se indican y uno se comunica al departamento de crédito y cobranzas y no tiene a un conocimiento si fue aprobado o no y el cliente desea una respuesta, notas de crédito no han indicado que depende que las personas encargadas de revisión por

canjes y devolución de producto envíe la información autorizada de gerencia para su emisión y el cliente a veces nos retrasa pagos por pendientes, la solicitudes de crédito saben estar en pausa porque por disponibilidad de tiempo no ha podido confirmar y pasar al siguiente departamento, muchas veces por programación de gira del mes o el cliente nos solicita que le pasemos inmediatamente para gestionar pago una cratera actualizada y se pide la información, nos facilitan pero no está 100% real porque indican que están por dar de baja y en el Departamento de Crédito y Cobranza nos ayuda trabajando con la información que se debe considerar para nosotros poder trabajar.

3.- ¿Las notas de Crédito son enviadas en el momento oportuno a los clientes?

Opciones de Respuestas	Valores Absolutos Resultados	Valores Relativos %
Si	0	0%
No	6	75%
A veces	2	25%
TOTALES	8	100%

Tabla 5: Las Notas de Crédito son enviadas en el momento oportuno a los clientes

Fuente: La autora

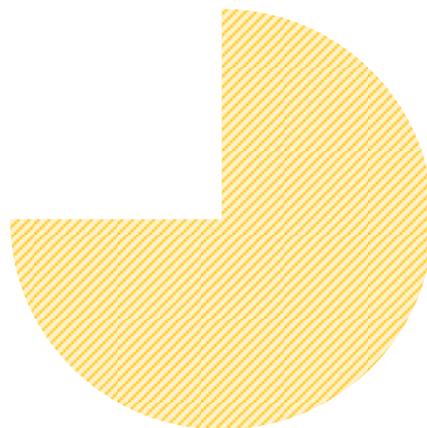


Figura 4: Las Notas de Crédito son enviadas en el momento oportuno a los clientes

Fuente: La autora

Análisis:

El 75% indicó que las notas de crédito por lo general no son enviadas en el momento oportuno a los clientes y el 25% restante indicó que a veces. Por lo general los clientes privados se quejan que no les llega las notas de crédito y los clientes públicos se quejan del servicio de los canjes de producto que cuando se realizan deben enviar producto con nota de crédito para poder emitir. Todo esto se debe a las fallas ya sea por el medio de retardo en la emisión y envío de las mismas, o el proceso de devolución de producto hasta que el mismo sea aprobado por gerencia.

4.- ¿Considera Ud. que debería mejorar el método para el envío de notas de crédito a los clientes?

Opciones de Respuestas	Valores Absolutos Resultados	Valores Relativos %
Si	8	100%
No	0	0%
A veces	0	0%
TOTALES	8	100%

Tabla 6: Mejorar el método para el envío de notas de crédito

Fuente: La autora

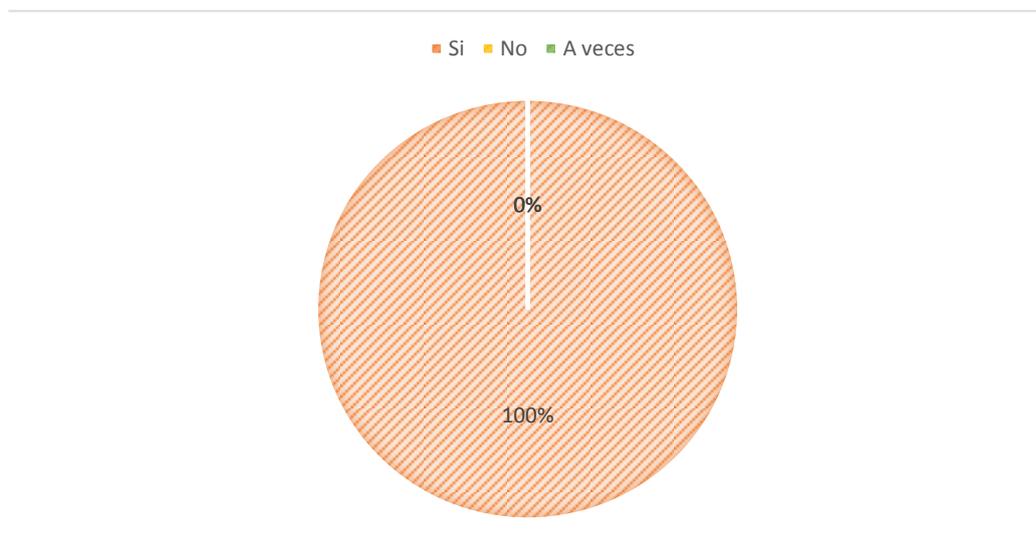


Figura 5: Mejorar el método para el envío de notas de crédito

Fuente: La autora

Análisis:

Afirman el 100% que si debería mejorar el método para el envío de notas de crédito a los clientes; esto se debe a la manera actual como se llevan los procesos para realizar la emisión y envío de las notas de crédito a los clientes.

5.- ¿Considera Ud. que es necesario incrementar estrategias, normativas para mejorar el proceso de gestión de cobranzas?

Opciones de Respuestas	Valores Absolutos Resultados	Valores Relativos %
Si	8	100%
No	0	0%
A veces	0	0%
TOTALES	8	100%

Tabla 7: Incrementar estrategias, normativas para mejorar el proceso de gestión de cobranzas

Fuente: La autora

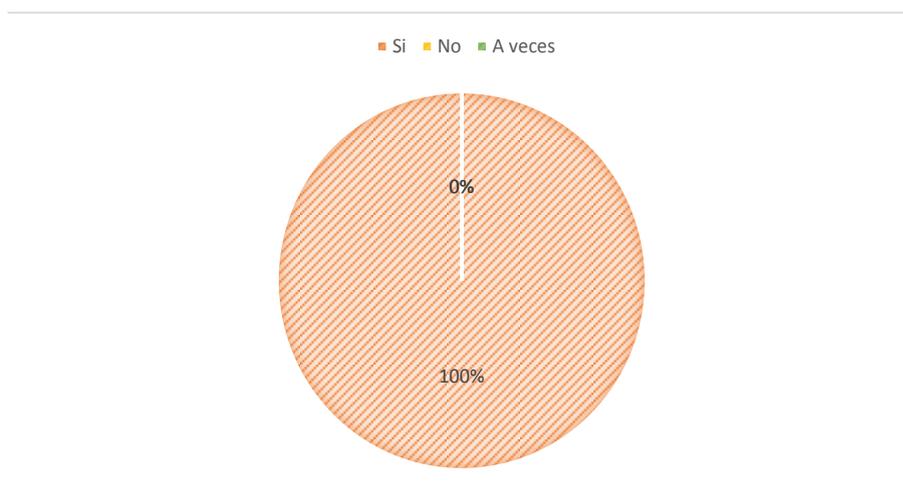


Figura 6: Incrementar estrategias, normativas para mejorar el proceso de gestión de cobranzas

Fuente: Falcones (2015)

Análisis:

El 100% indica que, si es necesario incrementar estrategias para mejorar el proceso de gestión de cobranzas, ya que ayudaría mucho a gestionar la cobranza.

3.4 Informe Técnico.

En el departamento de crédito y cobranzas actualmente existe una limitación del manejo de funciones que debe cumplir el departamento esto se debe a la falta de personal existen procesos y procedimientos muy extensos o que se toman su

tiempo para una toma de decisión o a su vez para la gestión de cobranza, a medida que ha ido pasando el tiempo la empresa ha crecido, y la metodología de los procesos aún se llevan como empezaron, por esta razón el departamento se encuentra dividido de la manera actual, existen algunas políticas de cobranza establecidas pero no son respetadas. Cuenta con un sistema informático el mismo que no es 100% confiable presenta fallas y esto provoca improvisar y llevar un control aparte a la persona responsable del departamento.

CAPÍTULO IV PROPUESTA

4.1 Situación Actual VS Situación con el Proyecto

<u>Situación Actual</u>	<u>Situación con el proyecto</u>
<p>Debido a las limitaciones y actividades que realiza la persona encargada directamente con el departamento se tiene de forma regular la observación constante sobre los vencimientos de la cobranza, informe acerca del cobro por cada cliente, la toma de decisiones para aprobar más crédito a clientes regulares y nuevos, todo esto se relaciona en la forma actual de las personas que se involucran en el departamento.</p> <p>Gerente Comercial. - da punto de vista de aprobar crédito y pedido.</p> <p>Gerente Financiero. - aprueba pedidos y créditos.</p> <p>Gerente General. - da de baja la cobranza en tiempo disponible</p> <p>Coordinador del Departamento de crédito y cobranzas: funciones indicadas en la entrevista.</p> <p>Cientes privados realizan promesas de pago posteriores sin cumplir el tiempo establecido al vencimiento, se suele otorgar más crédito por factores que influyen como stock de producto,</p>	<p>Se delinearán cuatro cargos necesarios para las actividades correspondientes:</p> <p>Jefe de Crédito y Cobranzas</p> <p>Analista de Crédito (sector privado)</p> <p>Analista de Cobranzas (sector público y/o sector privado)</p> <p>Coordinador de Venta en gestión de cobranzas (sector público y/o sector privado)</p> <p>No solamente el cliente nuevo debe someterse a una revisión crediticia sino el cliente que teniendo cartera vencida se estudie la posibilidad de aumentar más crédito debe volver a</p>

<u>Situación Actual</u>	<u>Situación con el proyecto</u>
<p>compras significativas a su valor que tienen en su historial como clientes, no hay políticas de crédito establecidas.</p> <p>No tiene establecido los procedimientos administrativos que debe cumplir el departamento</p>	<p>realizar actualización de datos, revisar en el reporte de crédito, análisis de crédito para luego tomar decisión.</p> <p>Debe firmar documento como pagaré al aprobarse crédito, trabajar con cheques posfechados partir de un cupo de \$ 2,000.00 o que sean facturados en el mes</p> <p>Se procederá a cumplir normas generales, normas de control interno para el proceso de crédito y cobranza, procedimiento para reducir saldos en mora mediante la gestión de cobranzas, procedimientos para la planificación de cobranza, procesos del departamento de crédito y cobranzas, proceso de calificación de créditos y riesgo crediticio.</p>

Tabla 8: Situación Actual VS Situación con el Proyecto

Fuente: La autora

En el presente capítulo se mostrarán soluciones de gestión, que contribuyan a generar herramientas que ayuden al desarrollo de la empresa y mejore el rendimiento del departamento, así como la optimización de recursos propuestos por la empresa.

Para ello presentaremos el objetivo departamental y el profesiograma para realizar una reestructuración en el departamento o contratación de nuevo personal que cumpla con el profesiograma planteado a continuación. Así como también los procesos administrativos que deberá cumplir el departamento, procedimiento para

reducir saldos en mora mediante la gestión de cobranzas, planificación para la gestión de cobranza y la descripción de los procesos del Departamento de Crédito y Cobranzas.

4.2 Objetivo Departamental.

Se establece en grado de importancia las metas contenidas en dicho objetivo:

1. Recuperación óptima de las ventas a crédito, debe proyectarse la cobranza de la mejor forma, que las personas involucradas realicen las actividades de manera eficiente, para lograrlo.
2. Manejo eficiente de las líneas de crédito asignadas a cada cliente. Esta denominación se basará con las áreas relacionadas como ventas, facturación, etc. En el orden que el departamento de ventas presenten clientes nuevos, se valorará en el menor tiempo posible la respuesta sea positiva o negativa, en el caso que ya sean clientes habituales debe resolverse de manera inmediata para poder incrementar el crédito en mayor consumo y/o días evaluando todos los factores criterio de las últimas compras que ha realizado el cliente, considerar el historial de cobranza que ha tenido, revisar en el buró de crédito como se encuentra actualmente se aplica reporte de crédito Smart de Equifax, en casos especiales establecer compromisos de pagos por escrito de la mejora que va a realizar para cancelar si su historial en la empresa no lo ha respetado.
3. La excelencia en el servicio proporcionado a los clientes externos e internos de la empresa, debe ser comprendida por cada miembro del departamento. El principal cliente interno será el departamento de ventas, los analistas de crédito y cobranzas deben estar convencido que es facilitador de la función de ventas y no un generador de problemas, sin embargo, se debe cuidar cierta distancia que le permita una independencia de criterio tal, que ni las personas del departamento de crédito y cobranzas, ni departamento de ventas, lo sientan como una persona bajo su mando o servicio.

El usuario que mayor importancia cubre es el cliente, por lo que la labor de cobranza y la asignación del crédito debe manejarse con cuidado, teniendo siempre presente y aplicando que el cliente se sienta atendido, no vigilado; importante, no superior; que su historial crediticio y de pagos son una base sólida para mantener impecable la relación con la empresa, y la base de crédito automática.

4. La responsabilidad, la calidad, la integración al trabajo y a las metas deben ser controladas, comunicadas, observadas y protegidas continuamente, esto es, en un proceso de mejora continua, el jefe de este departamento en cumplimiento con su labor de dirección y liderazgo, no puede descuidar en ningún momento el mantener reuniones periódicas en forma colectiva e individual con las personas relacionadas con el departamento directa e indirectamente, siempre debe existir la comunicación. Factor fundamental para el buen desempeño para toda la empresa.

4.3 Profesiograma del Departamento de Crédito y Cobranza.

Al diseñar las funciones, las obligaciones y responsabilidades de cada cargo quedan francamente limitadas, indicando “lo que debe hacerse”, esto contiene que las acciones que cada uno lleven han sido cuidadosamente analizadas y revisadas esto hace que genere valor al servicio y se eliminen las que generen costos. En muchas ocasiones el aumento de costos no implica agregar valor al producto, el valor, deberá comprenderse como un extra que no está implícito en el precio del producto, que es lo que denominamos valor agregado.

Puestos de Trabajo.

Se delinearán 4 cargos necesarios para las actividades correspondientes a cada uno de los puestos de trabajo involucrados en el departamento de crédito y cobranzas:

1. Jefe del Departamento de Crédito y Cobranzas

2. Analista de crédito (sector privado)
3. Analista de cobranza (sector público y/o sector privado)
4. Coordinador de Ventas en gestión de cobranzas (sector público y/o sector privado)

4.3.1 Organigrama Departamental.

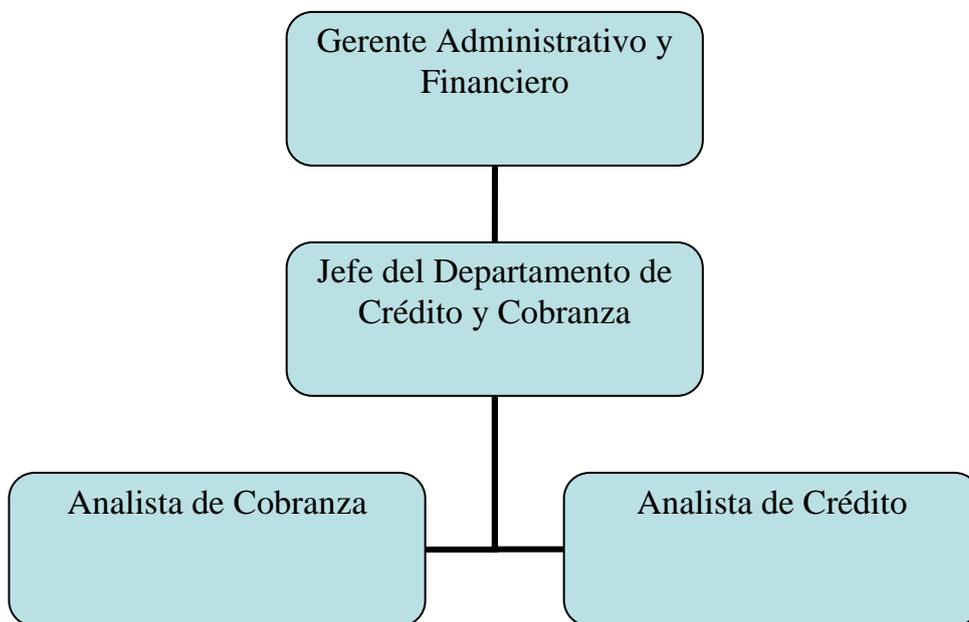


Figura 7: Organigrama Departamental

Fuente: La autora

4.3.2 Descripción de puesto de trabajo: Jefe del Departamento de Crédito y Cobranza.

Reporta al: Gerente Administrativo y Financiero.

Supervisa a: Analista de Cobranzas y Crédito,

Descripción de actividades

No	Responsable	Descripción Actividad o Subproceso	Equipos, recursos
1	Jefe de Crédito y Cobranza	Ejecuta planes de acción Prepara y cierra los contratos, garantías, descuentos, negociaciones de pago y variaciones contra el presupuesto anual, elaborando compromisos, estrategias y proyectos para los siguientes periodos.	PC
		Proyecta la planeación estratégica Estrategias de mejora continua aplicables al área de crédito y cobranzas operativa.	PC, teléfono

Tabla 9: Descripción de Actividades del Jefe del Departamento de Crédito y Cobranzas de la Empresa Gykormed S.A.

Fuente: La autora

Funciones y Responsabilidades

Funciones:

Coordina el presupuesto anual del departamento de crédito y cobranza que incluye objetivos claramente cuantificados, enlazados con otros departamentos.

Dirige y proyecta controles para el personal del departamento de crédito.

Responsabilidades:

Elabora, proyecta, trata y examina información relativa a su departamento. Dirige a su personal, planea y controla el desempeño y el logro de metas. Se comunica y relaciona con las metas de los departamentos afines. Principalmente realiza el cierre de las operaciones importantes con los clientes. Vigila que el proceso de “cierre de mes” se cumpla las normas de la alta gerencia.

4.3.3 Descripción de Puesto de trabajo: Analista de Crédito.

Reporta a: Jefa del Departamento de Crédito y Cobranzas (sector privado).

Supervisa a: Departamento de Ventas en gestión de cobranzas (sector público y/o sector privado).

Descripción de actividades

No	Responsable	Descripción Actividad o Subproceso	Equipos, recursos
1	Analista de Crédito	<p>Planes de Acción</p> <p>Recibe las solicitudes de clientes nuevos para posibles ventas a crédito, propone las condiciones de garantías y crédito.</p> <p>Bloquea en el sistema a clientes por concepto de crédito insuficiente o por cobranza vencida, con la previa autorización del Jefe de Crédito y Cobranzas.</p> <p>Tener contacto con los clientes telefónicamente o por medio de cartas</p> <p>Debe lograr que los clientes comprendan los términos y condiciones de las líneas de crédito que han contraído. En caso de fallo persistente al pagar las deudas, se pueden iniciar acciones legales contra los clientes morosos.</p>	PC, teléfono, documentos
		<p>Prepara Informes</p> <p>Elabora los informes mensuales proyectados por la Jefa del Departamento de Crédito y Cobranzas donde consta informe de crédito, clientes nuevos, ampliaciones, garantías,</p>	PC

		retiros de crédito, entre otros.	
--	--	----------------------------------	--

Tabla 10: Descripción de Actividades del Analista de Crédito del Departamento de Crédito y Cobranzas de la Empresa Gykormed S.A.

Fuente: La autora

Funciones y Responsabilidades

Funciones:

Realiza el proceso de investigar, inspeccionar, entrevistar al cliente o futuro cliente que solicita crédito visitando las instalaciones comprobando que la información es verídica y confiable para evaluar los riesgos del crédito que se le va a conceder.

Control en los límites de crédito del sector privado que cancelen al vencimiento ya sea por medio de los coordinadores de cobranzas o directamente tratando con el cliente.

Responsabilidades:

Analiza, entrevista, inspecciona, sobre las líneas de crédito a los clientes. Actualiza y Crea en el sistema la información de los clientes públicos y privados. Mantener una cartera sana identificando, aplicando y aclarando tema de devoluciones, descuentos, canjes de producto ya que estos temas en caso de no darse seguimiento llegan a perjudicar cartera de esta manera se garantizará que los clientes van a pagar a tiempo.

4.3.4 Descripción del Puesto de trabajo: Analista de Cobranza (sector público y/o sector privado)

Reporta a: Jefa del Departamento de Crédito y Cobranzas

Supervisa a: Departamento de Ventas

Descripción de actividades

No	Responsable	Descripción Actividad o Subproceso	Equipos, recursos
1	Analista de Cobranzas	Prepara informes periódicos Elabora y revisa presupuestos vs objetivos logrados por el departamento de ventas.	PC
		Ejecuta planes de acción Recibe las facturas elaboradas diariamente. Revisión y archivo de documentos necesarios para el cobro, tales como número de copias, órdenes, pedidos, sellos, formatos requeridos por el cliente (acta de entrega-recepción, notas de crédito). Dirige, controla y monitorea el proceso de cobranza que tienen asignados los representantes de ventas en cuanto a sus actividades diarias. Establece controles para verificar las visitas a los clientes y principalmente el cobro de las facturas.	PC, Teléfono

Tabla 11: Descripción de Actividades del Analista de Cobranzas del Departamento de Crédito y Cobranzas de la Empresa Gykormed S.A.

Fuente: La autora

Funciones y Responsabilidades

Funciones:

Coordina y vigila el correcto desempeño de las actividades que se llevan a cabo, de manera que todas las actividades se realicen bajo el total cumplimiento de las normas y especificaciones de la planificación.

Responsabilidades:

Está a cargo de la recuperación eficiente de la cartera del sector público o privado que le corresponda, mantiene el contacto y estrecha relación con el cliente y/o representante de ventas, mantiene la comunicación y relación con el personal del propio departamento y de las áreas relacionadas (departamento de facturación y/o departamento de canjes/devoluciones de producto), se involucra en el logro de metas afines.

Control interno e ingreso en el sistema en la recuperación de cartera (cobranza, transferencias, depósitos, cheques al día, cheques posfechados, notas de crédito, notas de débito).

4.3.5 Matriz de Funciones y Responsabilidades del Departamento de Crédito y Cobranzas.

A continuación, se describe el rol de cada ejecutivo involucrado en las actividades de este, ciertas actividades pueden no contar con todas las responsabilidades.

P = Participa A = Aprueba E = Ejecuta S = Supervisa

Responsabilidades	Analista de Crédito	Analista de Cobranza	Jefe de Crédito y Cobranza	Gerente Administrativo
Planes de Acción	P	P	E	S
Metas del Mes	E	E	S	S
Informe Mensuales	E	E	A	S
Presupuesto anual	E	E	A	S
Contratación del personal			P	S

Tabla 12: Matriz de Funciones y Responsabilidades del Departamento de Crédito y Cobranzas

Fuente: La autora

4.3.6 Descripción de Puesto de trabajo: Coordinador de Ventas en gestión de cobranzas (sector público y/o sector privado).

Reporta a: Analista de Cobranza.

Supervisa a: Nadie.

Funciones:

Realiza los respectivos cobros en las instalaciones del cliente, revisa y mantiene la comunicación directa con el analista a cargo, establece contactos con el personal encargado de pagos de los clientes. Conoce la cuota de cobranza que debe alcanzar en el mes.

Responsabilidades:

Ejecuta planes de acción: revisa que contengan los documentos necesarios para el cobro, acepta y discrimina aquellos documentos que por tiempo o falta de requisitos, no alcanzará a visitar y por lo tanto no logrará el cobro. Conoce los objetivos de planeación, se le comunican las metas del mes siguiente, en cuanto a recuperación de cartera en valores y en días, ayuda al analista en cuanto al informe del desempeño por lo correspondiente, así como los nuevos compromisos.

Se encarga de llegar a tiempo en el horario establecido por los clientes, para recoger la respectiva cobranza, revisa que estén a nombre de la empresa, la fecha, el importe que esté cruzado. Firma de recibido haciéndose responsable del cobro desde ese momento. Reporta y comunica al analista de cobranza continuamente durante el día, cualquier desviación, problema, novedad, falta y logro de pago, para su conocimiento y apoyo en su caso.

Cumple con el estricto apego a las normas de control interno acerca de la planeación estratégica, las propuestas de mejora continua para actividades cotidianas y repetitivas relacionadas con la cobranza.

4.4 Procedimientos administrativos que debe cumplir el Departamento de Crédito y Cobranzas.

4.4.1 Normas Generales.

- a) El personal debe conocer bien sus responsabilidades, así como las normas que las rigen.
- b) Se deben dividir funciones y responsabilidades del área de cuentas por cobrar, una sola persona no debe manejar todas las funciones. Las personas que integran el departamento de cobranza deben estar preparadas profesionalmente.
- c) Se deben establecer supervisiones y revisiones de los procesos que son llevados a cabo en el área de crédito y cobranza.

4.4.2 Normas del Control Interno para el Proceso de Crédito.

- a) Se debe realizar su debido seguimiento para la verificación de la solicitud de crédito. No permitir que documentación incompleta de un futuro cliente sea aprobado el crédito.
- b) Previo al aumento de días y cupo de un cliente actual debe realizarse nuevamente una revisión en el buró de crédito, con información actualizada de la situación financiera.

4.4.3 Normas del Control Interno para el Proceso de Cobranza.

- a) Se debe realizar una revisión al mes y cuando lo amerita la Jefa de Crédito y Cobranzas de la relación de facturas dada al cliente, con los representantes de ventas.

- b) Para el informe de cobranza, se debe tomar en cuenta la planificación de la gestión de cobranza, que debe ser realizada mensualmente y realizar el análisis de vencimiento del retraso de los clientes cada quince días para ver su efectividad con los representantes de ventas.
- c) Se debe imprimir cartera todos los lunes con el propósito de comparar igualdad de saldos pendientes por cobrar y lograr una cobranza efectiva.
- d) El departamento de cobranza deberá realizar las gestiones de cobro en forma directa (telefónica o personalmente) cuando las cuentas excedan más de los 5 días ya vencidas y los representantes de ventas no hayan logrado realizar el cobro.
- e) Supervisar e inspeccionar el trabajo de los representantes de ventas que se encargan de las operaciones de cobranza.

4.5 Procedimiento para reducir saldos en mora mediante la gestión de cobranzas.

- a) Todo representante de ventas debe contactar al cliente telefónicamente y hacer un cordial recordatorio de las facturas a vencerse, estimándose cinco días previos al vencimiento.
- b) Obtención de compromisos de pago, fecha y condiciones para realizar el mismo.
- c) Realizar el seguimiento para determinar el cumplimiento de compromisos de pago por parte del cliente.
- d) Registrar las acciones a seguir en caso de no cumplir con los compromisos de pagos.

- e) Intensificación de las acciones de aquellos clientes que tienen facturas morosas, desde oficina y de parte del representante de ventas.
- f) Reconocer la pérdida de un crédito de acuerdo a lo establecido por la gerencia.
- g) Tramitar las acciones al Departamento legal de las cuentas incobrables.

4.6 Planificación para la gestión de cobranza.

- a) Todo representante de ventas debe planificar la visita al cliente con las mayores probabilidades de encontrarlo.
- b) Preparar los argumentos que deben motivar a pagar.
- c) Indicarle al cliente que es necesario establecer una fecha de pago viable.
- d) Al ser aprobado el crédito tener listo el formato para registrar el acuerdo y en la cual esté conforme para ambas partes y que sea viable, que sea firmado por los mismos.
- e) Definir la estrategia de cobranza por medios electrónicos y mensajes eficientes.
- f) Incorporar estímulos económicos /promocionales.

4.7 Descripción de los Procesos del Departamento de Crédito y Cobranzas.

4.7.1 Revisión o Emisión de Recibos de Cobro por Pago.

- Los recibos se deben elaborar por cualquier tipo de cobro sea este: cheque o efectivo y entregar al área de cobranzas.

- Todo cheque debe venir girado y cruzado a nombre de Gykormed S.A. con su respectiva copia de cheque y detallar debidamente en el recibo los datos del cheque. (Cheque, Banco, cta. cte. #, Total y Observaciones si en caso lo hubiere).
- Por los valores en efectivo o cheques depositados se debe adjuntar: la papeleta de depósito al recibo, y en el caso de los cheques, adjuntar copia del cheque.
- Se debe emitir un recibo por cada cheque, excepto cuando dos o más cheques paguen una misma factura.
- Los recibos anulados deben ser entregados el juego completo al departamento de cobranzas para archivo.
- Para los clientes privados, todo recibo debe venir firmado por el cliente. Se exceptúan los pagos que son llegados por Courier.
- Para los clientes públicos, cuando el pago es por transferencia, no se emite recibo, solo cuando sea cheque o efectivo.

4.7.2 Revisión de los Recibos de Cobros de las instituciones públicas por Multas y Retenciones.

- En caso de Multas (Documento que detalla valor descontado por concepto de multa en el pago de una factura, estos descuentos realizan las instituciones públicas cuando se entrega la medicina fuera del tiempo establecido) deben de registrarlo en un recibo para la entrega al departamento.
- Varias retenciones pueden detallarse en un solo recibo si corresponden al mismo cliente.
- Las retenciones se deben emitir a nombre de: GYKORMED S.A.

- Para los clientes privados, todo recibo por retenciones físicas debe venir firmado por el cliente.
- Para los clientes públicos, se debe elaborar un recibo siempre por las retenciones y habrá casos que no tengan firma del cliente, por política de ellos su constancia es el Egreso.
- Las retenciones electrónicas, deben ser bajadas por el departamento de cobranzas y estas no llevan firma del cliente.

4.7.3 Validar Comprobantes de Retención, Cheques y Transferencia.

- Verificar que todos los datos del Comprobante de Retención, Efectivo, Papeleta de Depósito, Cheque o Transferencias sean correctos.
- Retenciones: deben ser revisadas bajo el sistema para constatar: fecha de emisión, base imponible de la factura, razón social, número de factura, etc.
- En el caso de que no cumpla lo requerido será devuelto al vendedor con un memo email para que él haga el cambio de este documento.
- CHEQUES: se debe revisar que esté correctamente girado, la fecha del mismo y que las firmas estén completas en el caso de firmas conjuntas.
- CHEQUES POSFECHADOS: cómo opción de pagos con los clientes privados se trabaja con cheques posfechados, cuya práctica comercial como fuente de repago y disminución de riesgos utilizada de forma común en el Ecuador cuando los clientes son personas naturales (distribuidores o mayoristas), teniendo en cuenta Art. 15 de la Ley de Cheques indica: El cheque es pagadero siempre a la vista, aunque fuere antedatado o posdatado. La persona que admitiere un cheque como instrumento de crédito, está sujeto a la multa

prevista en el artículo 56 de la Ley de Cheques, es decir, con el veinte por ciento (20%) del importe del cheque girado.

- **TRANSFERENCIAS:** Previo al ingreso se verificará lo siguiente:
 - 1.- Que la misma contenga el nombre del cliente y el número de factura.
 - 2.- Que el valor cuadre con el que presenta pendiente en el sistema

- En el caso de que las transferencias no cumplan con los datos requeridos, revisar a que se debe si en caso existen multas, devoluciones de productos aplicadas a la factura que cancelan, una vez que se confirme la información se procederá con el ingreso.

- Se deberá llevar el control y seguimiento para que NO existan valores pendientes o no identificados por este concepto. Luego los pagos son ingresados al Sistema.

4.7.4 Valores NO identificados en Bancos.

El analista de cobranzas enviará mensualmente los valores por identificar en nuestros bancos del mes anterior, solicitará a los vendedores la identificación con el soporte debido para posteriormente ingresarlos al sistema.

4.7.5 Custodia de Cheques y Envío de Depósitos.

- El Gerente de Crédito y Cobranzas tiene en su custodia los Ch/PF entregados por los clientes, diariamente se los entrega al analista de cobranzas para el envío del depósito.

- El analista de cobranzas recauda el efectivo que entregan los vendedores y se envía al depósito.

4.7.6 Cruce de Cuentas.

El cruce de cuentas con Notas de Crédito debe ser solicitado por: el vendedor, departamento de facturación, departamento de devolución y/o canjes de producto.

4.7.7 Impresión de Cartera Semanal.

- Todos los lunes se imprimirá la cartera para entrega a los vendedores de ciudad y se enviará por correo a los residentes de Quito y Cuenca. Se entregará por requerimientos puntuales de los vendedores una impresión adicional.

4.7.8 Depósito de Cheque Posfechado y Cheques al Día.

- El vendedor entregará al analista de cobranzas las papeletas de depósito para que las mismas se den de baja.
- El analista de cobranzas: da de baja del sistema a los cheques ingresados como posfechados con el fin de que se rebaje por medio del sistema la factura aplicada, una vez que se confirme que fue depositado y también lo hace con los cheques al día.
- La jefa de Crédito y Cobranzas pide en cualquier momento un status para verificar que esta información se encuentra al día y todo esté cuadrado con la contabilidad.

4.7.9 Revisiones de Cartera.

Una vez al mes y cuando lo amerite la Jefa de Crédito y cobranzas se reunirá con los vendedores con el fin de revisar la cartera, establecer compromisos y plazos para resolver: facturas o saldos pendientes a fin de que NO caigan en Morosidad Alta.

4.7.10 Seguimiento de Cartera.

- Se hará seguimiento a lo establecido en la revisión de cartera mensual, se enviará correos o se lo convocará a los vendedores en caso de ser necesario por sus valores pendientes en cartera.
- Aparte del informe de la revisión de cartera, los vendedores deben revisar su cartera semanal para verificar los avances y lo que falta por cobrar.

4.7.11 Protesto de Cheque.

- Cuando nos llegue el documento el departamento de cobranzas elabora una Nota de Débito por el mismo para que pueda activar nuevamente la factura.
- El analista de cobranzas notificará al vendedor asignado para que una vez que el ch/ protestado esté en oficina, el mismo sea devuelto y cambiado por el cliente o se lo envíe a depositar nuevamente dependiendo el caso. Con el nuevo cheque se ingresa el pago a la factura en mención para cerrar el tema.

4.7.12 Llamadas de Cobro.

- Comunicarse con el cliente ya sea vía telefónica o por correo para gestionar cobros de las facturas, retenciones, multas o saldos vencidos sobre todo en el caso de los clientes que presente algún inconveniente en cartera o morosidad alta. En caso de alguna novedad de cobro o gestión personalizada se informa al vendedor mediante email o telefónicamente para que retire los pagos al cliente.

4.7.13 Elaboración de Objetivo y Cumplimiento Mensual.

- Un día después de cierre de cada mes se baja del sistema la Cartera Vencida para la elaboración del Presupuesto Mensual de Cartera, revisando la información según el día asignado como corte para cada mes.

- Un día después del cierre de cada mes se baja del sistema la recaudación del mismo para así determinar el Cumplimiento en base al Presupuesto, planteado, revisando la información y validando el cumplimiento recaudado por: zona y por vendedor, también se incluye: Notas de Crédito. Ambos informes son enviados al Jefe de Crédito y Cobranzas para que los revise y luego sean aprobados por el Gerente General.

4.7.14 Seguimiento a Metas de Cobro.

Revisión semanal de las metas de cobro según Presupuesto de Cartera (valor a recaudar del mes) contra el valor recaudado a la fecha.

4.7.15 Emisión de Informes.

- Cuando lo soliciten se envía a la Gerencia General y Gerente Financiero un Avance del Cumplimiento VS Presupuesto del mes. Según requieran ellos se baja una cartera vencida y se elabora un informe con el status, motivo y gestión de aquellos clientes con vencimiento.

4.7.16 Solicitud de Crédito para clientes.

El área comercial entregará al área de Crédito y Cobranzas según corresponda lo siguiente:

Cliente Contado.

- Copia de cédula de identidad, certificado de votación legible y copia del RUC completo.

Clientes Crédito.

Clientes Privados.

PERSONA NATURAL

- Solicitud de crédito completamente llena.
- Copia de cédula de identidad y papeleta de votación del solicitante legible
- Copia del RUC completo
- Copia de pago del Impuesto Predial (en caso de tener bienes)
- 1 Certificado bancario emitido hasta 3 meses anteriores al requerimiento
- 2 Certificados Comerciales

PERSONA JURÍDICA

- Solicitud de Crédito completamente llena.
- Copia de Cédula de Identidad y Papeleta de Votación del Representante Legal Legible.
- Copia del RUC Completo
- Copia de la Constitución de la Compañía
- Copia de la Declaración del Impuesto a la Renta (último año).
- 1 Certificado bancario emitido hasta 3 meses anteriores al requerimiento y 2 Certificados Comerciales

Clientes Públicos.

PERSONA JURÍDICA

- Copia de cédula de identidad y papeleta de votación del Representante Legal legible.
- Copia del Nombramiento del Representante Legal legible.
- Copia del RUC completo. Sólo se exceptúa caso puntual que por orden de Gerencia no deba entregar todos los documentos.
- El Analista de Crédito realizará la verificación mediante llamadas de las referencias comerciales dl cliente expuesto en la solicitud, llenará el documento de verificación y aprobación de crédito para entrega a Jefa de Crédito y Cobranzas quién lo revisará y asignará cupo, condición y días de crédito. El Analista de Crédito informará a través de un mail el status de la Solicitud de Crédito entregada indicando: condición, cupo y días de crédito asignados. Se archivarán todos los documentos entregados como respaldo.

4.7.17 Creación de Clientes Nuevos.

Una vez entregada la documentación se procederá con la creación de los clientes en el sistema ya sean estos de contados o de crédito.

4.7.18 Modificación de Clientes.

El vendedor o departamento de facturación solicitará vía mail con el respectivo respaldo del cliente que se modifique algún campo en los datos maestro del mismo.

4.7.19 Aprobación de Pedidos de Clientes.

- El departamento de facturación ingresará un pedido, según como se encuentre su estado en cartera el mismo; se quedará retenido/bloqueado o seguirá su flujo normal.

- Si el cliente se encuentra al día en su cartera: el pedido se queda para ser facturado sin pasar por el área de crédito y cobranzas.
- Si el cliente se encuentra con facturas vencidas: el pedido se queda bloqueado, se verifica con el vendedor si ya tiene el pago o el compromiso inmediato para proceder o no a la liberación del mismo.
- En ausencia del Jefe de Crédito y Cobranzas por cualquier motivo, la persona encargada de hacer este análisis y aprobar los pedidos es el Asistente de Crédito.

4.7.20 Aprobación de Pedidos de Clientes con Compromisos de Pago.

- Si un pedido es aprobado a través de un compromiso por correo del vendedor, este deberá cumplirse según lo acordado.
- El asistente de crédito realizará el seguimiento a los mismos e informará a Jefa de Crédito y Cobranzas en caso de que esto no se haya cumplido.

4.7.21 Archivo Físico del Departamento.

El asistente de crédito y el asistente de cobranzas deberá llevar un archivo físico de los documentos como: recibos, cruces de cuentas, retenciones, multas, carpeta de clientes, transferencias, informe de cheques posfechados, informe de cheques protestados, informe de cheques, estados de cuenta de nuestros Bancos, etc.

4.8 Diagrama de Procesos de Calificación de Créditos y Riesgos crediticios

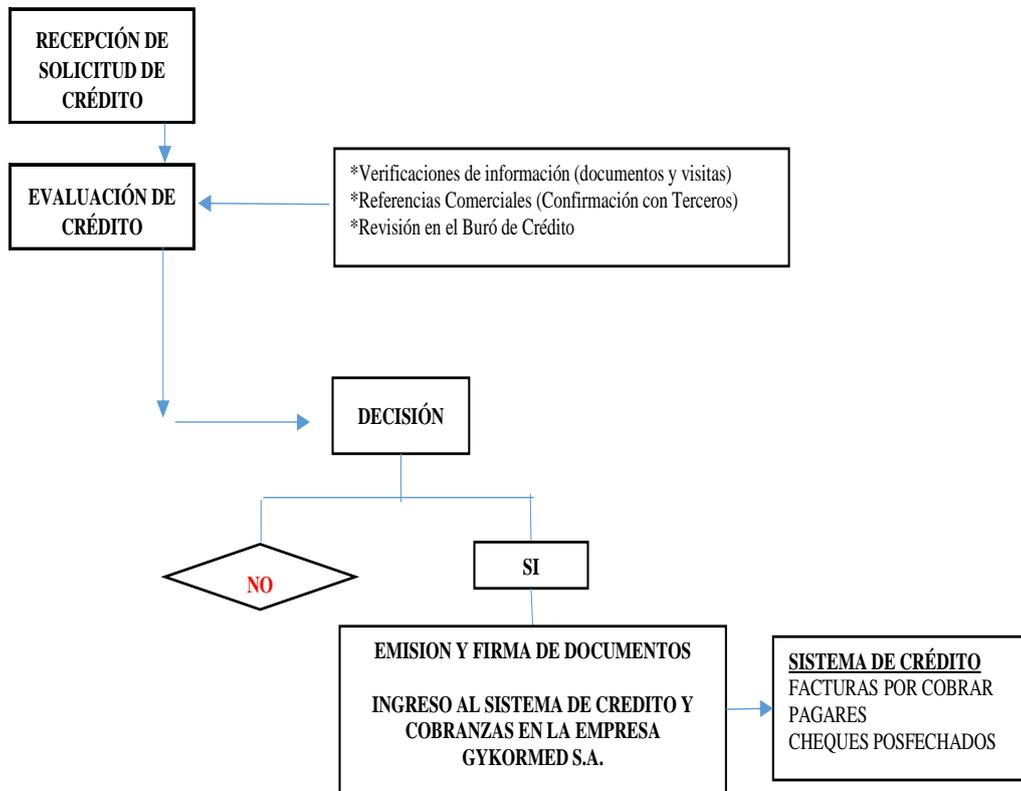


Figura 8: Diagrama de Procesos de Calificación de Créditos y Riesgos Crediticios

Fuente: La autora

4.9 Diagrama de los Procesos de la Cobranza

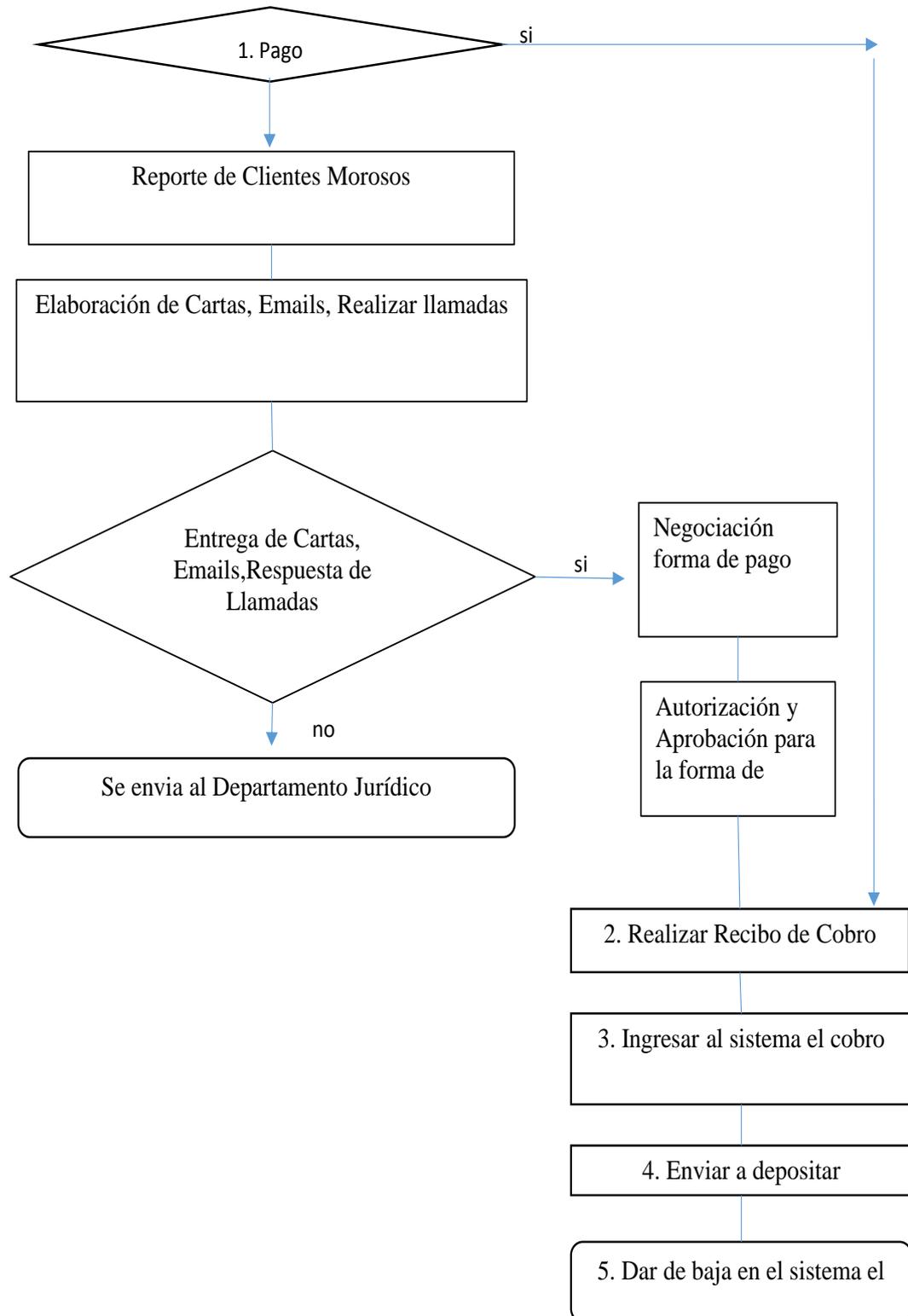


Figura 9: Diagrama de Procesos de la Cobranza

Fuente: La autora

4.10 Presupuesto Anual De La Propuesta

PLAN DE ACCION	ACCIONES	UNIDAD	FRECUENCIA ANUAL	SUELDO Y BENEFICIOS DE LEY	VALOR TOTAL
Contrato de Nuevo Personal para Departamento de Crédito y Cobranzas	Analista de crédito (sector privado)	1	12	\$ 997,14	\$ 11.965,68
	Analista de cobranza (sector público y/o sector privado)	1	12	\$ 997,14	\$ 11.965,68
PLAN DE ACCION	ACCIONES	UNIDAD	FRECUENCIA ANUAL	VALOR PARCIAL	VALOR TOTAL
Papelería	Solicitudes de crédito	60	2	\$ 6,00	\$ 12,00
	Pagarés	60	2	\$ 6,00	\$ 12,00
COSTO DE LA PROPUESTA				\$ 2.006,28	\$ 23.955,36

Figura 13: Presupuesto Anual de la Propuesta

Fuente: La autora

La Propuesta es recuperable porque sus ventas son representativas, y realizando contrato nuevo del personal para el Departamento de Crédito y Cobranzas las personas relacionadas en el realizarían un mejor desempeño, realizando todas las funciones que le competen.

Flujo de Fondos Actual				
Concepto	0	1	2	3
INGRESOS				
Ventas		2463,400.23	2537,302.24	2613,421.30
TOTAL INGRESOS		2463,400.23	2537,302.24	2613,421.30
EGRESOS				
Costos		1402,504.98	1444,580.13	1487,917.53
Sueldos y Salarios		102,395.18	105,467.04	108,631.05
Beneficios Sociales		23,530.26	24,236.17	24,963.25
Aportes Patronales y Fondos Reserva		15,819.86	16,294.46	16,783.29
Comisiones		7,934.83	8,172.87	8,418.06
Alquiler de oficinas		9,201.60	9,477.65	9,761.98
Transporte de Mercadería		155,260.80	159,918.62	164,716.18
Mantenimiento y Reparaciones		126,071.93	129,854.09	133,749.71
Combustible		1,037.47	1,068.59	1,100.65
Lubricantes		2,983.51	3,073.02	3,165.21
Repuestos		4,463.92	4,597.84	4,735.77
Promoción y Publicidad		54,811.48	56,455.82	58,149.50
Servicios Básicos		12,038.59	12,399.75	12,771.74
Suministros y Materiales		54,435.62	56,068.69	57,750.75
Otros Servicios		66,397.53	68,389.46	70,441.14
Depreciación de Activos		12,500.00	12,875.00	13,261.25
Pago de impuestos		23,144.07	23,838.39	24,553.54
Otros gastos operativos		196,994.68	202,904.52	208,991.66
Gastos Bancarios		23,810.23	24,524.54	25,260.27
Impuestos a la salida de divisas		9,426.79	9,709.59	10,000.88
Gastos legales		5,325.79	5,485.56	5,650.13
TOTAL DE EGRESOS		2310,089.12	2379,391.79	2450,773.55
FLUJO NETO DE FONDOS		153,311.11	157,910.44	162,647.76

Flujo de Fondos con la inversión de la propuesta				
Concepto	0	1	2	3
INGRESOS				
Ventas		2463,400.23	2537,302.24	2613,421.30
TOTAL INGRESOS		2463,400.23	2537,302.24	2613,421.30
EGRESOS				
Costos		1402,504.98	1444,580.13	1487,917.53
Sueldos y Salarios		102,395.18	105,467.04	108,631.05
Beneficios Sociales		23,530.26	24,236.17	24,963.25
Aportes Patronales y Fondos Reserva		15,819.86	16,294.46	16,783.29
Comisiones		7,934.83	8,172.87	8,418.06
Alquiler de oficinas		9,201.60	9,477.65	9,761.98
Transporte de Mercadería		155,260.80	159,918.62	164,716.18
Mantenimiento y Reparaciones		126,071.93	129,854.09	133,749.71
Combustible		1,037.47	1,068.59	1,100.65
Lubricantes		2,983.51	3,073.02	3,165.21
Repuestos		4,463.92	4,597.84	4,735.77
Promoción y Publicidad		54,811.48	56,455.82	58,149.50
Servicios Básicos		12,038.59	12,399.75	12,771.74
Suministros y Materiales		54,435.62	56,068.69	57,750.75
Otros Servicios		66,397.53	68,389.46	70,441.14
Pago de impuestos		23,144.07	23,838.39	24,553.54
Otros gastos operativos		196,994.68	202,904.52	208,991.66
Gastos Bancarios		23,810.23	24,524.54	25,260.27
Impuestos a la salida de divisas		9,426.79	9,709.59	10,000.88
Gastos legales		5,325.79	5,485.56	5,650.13
Inversión en Capital de Trabajo	23,955.36			
TOTAL DE EGRESOS	23,955.36	2297,589.12	2366,516.79	2437,512.30
FLUJO NETO DE FONDOS	(23,955.36)	165,811.11	170,785.44	175,909.01

VAN \$ 365,029.57

Figura 14: Flujo de Fondos Actual y Flujo de Fondos con la inversión de la propuesta

Fuente: La autora

CONCLUSIONES

Como resultado del proyecto se pudo confirmar que por el desarrollo que ha tenido la empresa, la metodología de sus políticas, procesos, procedimientos no se han vuelto a restablecer ya que una sola persona que trabaje directamente en el departamento y la limiten de sus funciones que debe desempeñar no puede ser eficaz y eficiente, por dicha razón la cartera vencida no puede tener su control respectivo para de esa manera lograr variables que se encuentran implicadas en el manejo.

Durante las encuestas se corroboró que los representantes de ventas como gestores de cobranza no pueden lograr en ocasiones la cobranza efectiva debido a que no tienen cartera real en el momento oportuno.

Al momento de la toma de decisiones debe existir imparcialidad muchas veces son aprobados por la manera comercial desde su punto de vista sin tomar en consideración de la recuperación de la cartera.

Para ello se muestra el objetivo departamental y el profesiograma para realizar una reestructuración en el departamento o contratación de nuevo personal que cumpla con el profesiograma planteado y conozca sus funciones de lo que debe hacer. Así como también los procesos administrativos que deberá cumplir el departamento y procedimientos que deben cumplir los representantes de ventas como gestores de cobranza.

RECOMENDACIONES

Se recomienda la actualización de la cartera se debe realizar diariamente en el momento que llega al departamento de cobranza, para que pueda mostrar en tiempo presente resultados reales y de esa manera se pueda entregar semanalmente cartera actualizada o en cualquier momento que alguien lo requiera ya sea la gerencia, los vendedores o el propio departamento de cobranza. Realizar convenios de pago con los clientes privados que tengan facturas vencidas de años anteriores para que estos convenios sean respetados al momento de la apertura de crédito deben firmar documento que se compromete a cancelar respetando un convenio de pago en casos extremos, y con los clientes públicos se debe realizar oficios, realizar visitas, e insistir para que retomen el proceso y se tramite al pago.

El sistema de información de tecnología que se maneja en la empresa Gykormed S.A., tiene que ser eficiente para que permita ejecutar de una mejor manera los controles internos necesarios, ciertos parámetros del sistema no están resultando. Reestructurar y/o contratar personal calificado para el mismo, entregarle por escrito los procesos específicos, aplicación de normas, procedimientos y procesos que realizarán de esa manera mejorarán su desempeño laboral y se podrá realizar una recuperación de cuentas por cobrar y así evitar un índice de morosidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. (14ª ed.). (pp. 209-211). China, República Popular China: McGraw-Hill.
- Ahmed, P., Shepherd, Ch., Ramos, L. y Ramos, C. (2012). *Administración de la innovación*. (1ª ed.). (pp. 274-275). Naucalpan de Juárez, México: Pearson.
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M. y Strickland, A. (2012). *Administración estratégica. Teoría y casos*. (18ª ed.). (pp. 361-362). México D.F., Estados Unidos Mexicanos: McGraw-Hill.
- Jones, G. y George, J. (2014). *Administración contemporánea*. (8ª ed.). (p. 313). México D.F., Estados Unidos Mexicanos: McGraw-Hill.
- Berk, J., DeMarzo, P. y Hardford, J. (2010). *Fundamentos de finanzas corporativas*. (p. 638). Madrid, España: Pearson.
- Ross, S., Westerfield, R. y Jordan, B. (2013). *Fundamentos de finanzas corporativas*. (10ª ed.). (pp. 547-560). México D.F., Estados Unidos Mexicanos: McGraw-Hill.
- Berk, J., DeMarzo, P. y Hardford, J. (2010). *Fundamentos de finanzas corporativas*. (pp. 642-646). Madrid, España: Pearson.
- Brealey, R., Myers, S. y Allen, F. (2010). *Principios de finanzas corporativas*. (9ª ed.). (p. 828). México D.F., Estados Unidos Mexicanos: McGraw-Hill.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2013). *Elementos de administración. Un enfoque internacional y de innovación*. (8ª ed.). (p. 4). México D.F., Estados Unidos Mexicanos: McGraw-Hill.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2013). *Elementos de administración. Un enfoque internacional y de innovación*. (8ª ed.). (p. 6). México D.F., Estados Unidos Mexicanos: McGraw-Hill.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2013). *Elementos de administración. Un enfoque internacional y de innovación*. (8ª ed.). (pp. 5-6). México D.F., Estados Unidos Mexicanos: McGraw-Hill.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2013). *Elementos de administración. Un enfoque internacional y de innovación*. (8ª ed.). (pp. 9-10). México D.F., Estados Unidos Mexicanos: McGraw-Hill.

Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. (14ª ed.). (pp. 202). China, República Popular China: McGraw-Hill.

Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. (14ª ed.). (pp. 30-32). China, República Popular China: McGraw-Hill.

Pagaré. (s. f.). En *El Pagaré en línea*. Recuperado de <http://www.el-pagare.es/>
Concepto y requisitos de un pagaré. (s.f.). En *El pagaré en línea*. Recuperado de <http://www.el-pagare.es/concepto-y-requisitos-de-un-pagare/>

El firmante del pagaré. (s.f.). En *El pagaré en línea*. Recuperado de <http://www.el-pagare.es/el-firmante-del-pagare/>

Buró de Información Crediticia autorizado por la Superintendencia de Bancos del Ecuador (s.f.). En *Superintendencia de Bancos en línea*. Recuperado de http://www.superbancos.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/main/registro_buros_1_may_2015.pdf

Credit Report C.A. (s.f.). En *Equifax en Línea*. Recuperado de <https://www.equifax.com.ec/WebSite/PrincipiosBasicos.html>

Estupiñan, R. (2012). Estados financieros básicos bajo NIC/NIIF. Recuperado de <https://goo.gl/eawuWi>

Servicio de Rentas Internas del Ecuador (08 de enero 2016). Reglamento de la Ley de Régimen Tributario Interno. Recuperado de <http://goo.gl/ENR4uV>

Pagaré. (s. f.). En *Código de Comercio en línea*. Recuperado de <http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2013/03/C%C3%B3digo-de-Comercio.pdf>

Espinosa, V., (2014). *La cobranza de una empresa de medicamentos al sector gobierno* (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma De México, Cuautitlán Izcalli, Estado De México). Recuperado de <http://avalon.cuautitlan2.unam.mx/biblioteca/tesis/859.pdf>

Montes, A., (2005). *La administración del departamento de crédito y cobranzas en empresas farmacéuticas* (Tesis de maestría, Universidad Iberoamericana Santa Fe Ciudad De México, México D.F., Estado De México). Recuperado de <http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014610/014610.pdf>

Rivero, A., (2014). *Propuesta de estrategia financiera para el departamento de crédito y cobranzas para el mejoramiento de la gestión de cobranzas caso en la empresa venezolana del vidrio (VENVIDRIO)* (Tesis de licenciatura, Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela). Recuperado de <http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/1233/1/arivero.pdf>

Espinosa, V., (2014). *La cobranza de una empresa de medicamentos al sector gobierno* (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma De

México, Cuautitlán Izcalli, Estado De México). Recuperado de <http://avalon.cuautitlan2.unam.mx/biblioteca/tesis/859.pdf>

Heredia, M., (2013). *Propuesta para la creación de un departamento de crédito y cobranza, para la empresa MAQTACO Construcciones Cía. Ltda., basado en una auditoria de gestión con enfoque al informe coso* (Tesis de ingeniería, Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito, Quito, Ecuador). Recuperado de <http://www.dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4178/1/QT03544.pdf>

Moronta, C., (2013). *Lineamientos para optimizar el Sistema control interno en el departamento de cobranza de la Empresa Francisco Anzola Sanchez S.A.* (Tesis de licenciatura, Universidad José Antonio Páez, San Diego, Venezuela). Recuperado de <https://bibliovirtualujap.files.wordpress.com/2013/05/trabajo-de-grado2.pdf>

Reporte de Crédito (s.f.). En *Equifax en línea*. Recuperado de <https://www.equifax.com.ec/WebSite/Guias/GuiaSmart.pdf>

Análisis de Crédito (s.f.). En *Equifax en línea*. Recuperado de <https://www.equifax.com.ec/WebSite/Guias/GuiaScore.pdf>

ANEXOS

Anexo No. 1 Modelo de Encuesta

1.- ¿Tiene conocimiento de los procesos que existen en el departamento de Crédito y Cobranza?

SI NO A VECES

2.- ¿Considera Ud. que es necesario agrupar métodos en las actividades del departamento, al momento de realizar una toma de decisión o solucionar un problema interno para la aprobación de pedidos, emisión de notas de crédito, aprobación de solicitudes de crédito y baja de cartera?

SI NO A VECES

3.- ¿Las notas de Crédito son enviadas en el momento oportuno a los clientes?

SI NO A VECES

4.- ¿Considera Ud. que debería mejorar el método para el envío de notas de crédito a los clientes?

SI NO A VECES

5.- ¿Considera Ud. que es necesario incrementar estrategias, normativas para mejorar el proceso de gestión de cobranzas?

SI NO A VECES

Anexo No. 2 Modelo de Pagaré.

PAGARE A LA ORDEN

Durán - No.

POR USD. \$ _____ DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMERICA

Vence:

Debo y pagaré incondicionalmente a la orden de **GYKORMED S.A** RUC 0992689943001 a la vista, en la ciudad de Durán-Ecuador o en el lugar en que se me reconvenga, la cantidad de _____ dólares de los Estados Unidos de Norteamérica, pagaderos a la vista.

En caso de falta de pago del valor convenido dentro del plazo estipulado, se entenderá como vencido el plazo concedido lo cual dará derecho a la parte acreedora a cobrar al deudor el valor pendiente, más el interés de mora permitido acorde con las regulaciones establecidas por el Directorio del Banco Central del Ecuador mas todos los gastos judiciales, extrajudiciales, y honorarios profesionales que ocasione su cobro, siendo prueba suficiente de ellos la simple aseveración del acreedor. El pago no podrá hacerse por partes.

Al fiel cumplimiento de lo estipulado me obligo con todos mis bienes presentes y futuros. Sin protesto. Exímase de presentación para el pago y de avisos por falta de pago.

Renuncio domicilio y me someto a los jueces de lo civil que tengan jurisdicción en la ciudad de Guayaquil y al trámite ejecutivo conforme a la ley.

Renuncio a toda ley o excepción que pudiere favorecerme en juicio o fuera de él. Renuncio también al derecho de interponer los recursos de apelación y el de

hecho, de las providencias que se expidieren en el juicio o juicios a que se dieran lugar.

Expresamente acepto que el acreedor transfiera en cualquier momento los derechos que emanan del presente documento, sin que sea necesario que se me haga notificación alguna.

Excuso de presentación para el pago, así como de los avisos por falta de este hecho. Sin protesto.

Guayaquil, _____.

_____	_____
DEUDOR:	CONYUGUE DEL DEUDOR:
C.I.	C.I.
DIRECCIÓN:	DIRECCIÓN:
EMAIL:	EMAIL:

VISTO BUENO: En esta fecha doy mi visto bueno al Pagaré que antecede.

Guayaquil, _____.

_____	_____
DEUDOR:	CONYUGUE DEL DEUDOR:
C.I.:	C.I.:
DIRECCIÓN:	DIRECCIÓN:
EMAIL:	EMAIL:

GARANTÍA SOLIDARIA Y AVAL

Nos constituimos como fiadores de todas las obligaciones contraídas en este documento, por _____ dólares de los Estados Unidos de Norteamérica (USD. _____) para cuyo efecto estipulamos expresamente nuestra fianza solidaria de todas las obligaciones aquí contenidas, comprometiéndonos al pago con todos nuestros bienes presentes y futuros, propios y gananciales. Renunciamos a los beneficios de orden, excusión, división y otros que pudieren favorecernos. Esta fianza solidaria subsistirá por todo el tiempo que duren las referidas obligaciones a cargo del deudor, aun cuando se venciere el plazo estipulado en las obligaciones a que accede esta fianza solidaria. Sin avisos ni protestos.

Guayaquil, _____.

GARANTE

C.I.:

DIRECCIÓN:

EMAIL:

CONYUGUE DEL GARANTE

C.I.:

DIRECCIÓN:

EMAIL:

Anexo No. 3 Modelo de Solicitud de Crédito y Autorización Crediticia

SOLICITUD DEL CRÉDITO

Fecha: _____

Persona Natural

Persona Jurídica

Cliente Nuevo

Actualización de datos

Código del Cliente

Fecha _____ División _____ Zona _____

Vendedor _____ Código VD _____ Tipo de Negocio _____

DATOS DEL CLIENTE

Razon Social y/o Comercial _____ R.U.C. _____

Nombre del cliente _____ C.I. _____

Nacionalidad _____ Estado Civil _____ Nombre del Cónyuge _____

Dirección Comercial _____ Teléfonos _____

Dirección Recepción de Mercadería _____ Teléfonos _____

Ciudad _____ Provincia _____ Casilla _____ FAX _____

Dirección Domiciliaria _____ Teléfonos _____

Familiar que no viva con ud. _____ Grado de parentezco _____

Dirección _____ Teléfonos _____

DATOS DE LA EMPRESA (Sociedad)

PRINCIPALES PROPIETARIOS

1 _____ % _____

2 _____ % _____

3 _____ % _____

4 _____ % _____

ADMINISTRADORES

Presidente _____

Jefe de Compras _____

Tesorero _____

Contador _____

Actividad del cliente _____ Tiempo de funcionamiento _____ Capital Social _____

Representante Legal _____ Nacionalidad _____ Cargo _____

Estado Civil _____ Nombre del Cónyuge _____

Dirección Domiciliaria _____

Lugar donde funciona el negocio es: Propio Alquilado Promedio de Ventas Anuales _____

Días y horas de Recepción de Mercadería _____

Ha presentado anteriormente solicitud de crédito: NO Sí

Trabaja con órdenes de compras: No Sí Cupo que solicita _____

ACTIVOS

Vehículo/Marca _____ Año _____ Avalúo _____ Placas _____

Inmuebles _____ Ubicación _____ Avalúo _____

REFERENCIAS COMERCIALES

Nombre de la Empresa	Contacto	Teléfono	Monto Compras \$
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

REFERENCIAS BANCARIAS

Nombre de la Empresa	Contacto	Teléfono	Monto Compras \$
_____	_____	_____	_____

INFORMES LEGALES				
Favor adjuntar copias de:				
1. Nombramientos del Representante (s) Legal (s).				
2. R.U.C.				
3. Cédula de ciudadanía y certificado de votación del Representante Legal.				
4. Pago del impuesto predial o Declaración al Impuesto a la Renta				
5. Constitución de la Compañía				
6. Certificado Bancario (1)				
7. Certificado Comerciales (2)				
8. Autorización de Análisis Crediticio				
Nombre de la (s) persona (s) autorizada (s) a realizar compras y comprometer a la Empresa				
Nombre	Cargo	C.I.	Firma	
Nombre	Cargo	C.I.	Firma	
Nombre de la (s) persona (s) autorizada (s) a retirar y/o recibir mercadería				
Nombre	Cargo	C.I.	Firma	
Nombre	Cargo	C.I.	Firma	
AUTORIZACION CREDITICIA				
<p>En mi calidad de GERENTE GENERAL y como tal representante legal de la compañía autorizo de forma expresa, voluntaria e irrevocable a la Empresa Gyko rmed S.A.. o a cualquier cesionario o endosatario para que obtenga de cualquier fuente de información y en cualquier momento, referencias relativas al comportamiento crediticio de mi representada, al cumplimiento de sus obligaciones, y, en general cualquier información relevante para conocer su desempeño como deudora y/o garante, su capacidad de pago o para valorar el riesgo futuro de concederle a mi representada cualquier , producto o servicio. Así como, confiero mi autorización para pro cesar, reportar y suministrar cualquier información de carácter financiero y comercial referentes a sus obligaciones a cualquier central o fuente de información debidamente constituida. Esta autorización será suficiente para que Pharmedic s.a. o para que el cesionario o endosatario, si lo hubiere, la presente y obtenga y/o reporte la información que requiera de o hacia cualquier buró de crédito o cualquier entidad autorizada que la mantenga.</p>				
FIRMA				
GERENTE GENERAL				
USO EXCLUSIVO GYKORMED				
Crédito Negado	<input type="checkbox"/>	Monto \$	Elaborado por: _____	
Crédito Aprobado	<input type="checkbox"/>	Plazo	Aprobado por: _____	
			Observaciones: _____	

98				

Anexo No. 4 Reporte de Crédito (s.f.). En Equifax en línea. Recuperado de <https://www.equifax.com.ec/WebSite/Guias/GuiaSmart.pdf>

CREDIT REPORT Buró de Información Crediticia
 Con el apoyo tecnológico de **EQUIFAX** **SMART**

EMPRESA : Credit Report
 USUARIO : vlopez
 FECHA : 17-Diciembre-2008
 HORA : 15:50:09

1 IDENTIFICACIÓN CONSULTADA
 Cédula de Identidad: Nombre:

2 Directorio de direcciones
 Dirección: CDLA. LOS ESTEROS MZ. 21-A VILLA 8
 Ciudad: GUAYAQUIL Teléfono: 245500 2

3 PERSONAS INHABILITADAS (Información proporcionada por la SBS - el 6 de Noviembre del 2008)
 Fecha Inhabilitación: 11/04/2008 Tiempo de Inhabilitación (Años): 0 Acción: CANCELAR CUENTAS Motivo: 11 Ilo. Protestos Históricos: 52
 Tiempo de Inhabilitación = 0 (Cliente Inhabilitado hasta que pague la multa por cheques Protestados.)
 Motivo = 11 (Personas que pese a haber cumplido el tiempo de sanción por cierre de cuentas corrientes, mantengan valores pendientes de pago.)

4 CENTRAL DE CASAS COMERCIALES (No Consta en la Central de Riesgo) Este segmento actualmente es cortesía de Credit Report C.A.

Acreedor	Fecha de Corte	Tipo Riesgo	Saldo Deuda	Valor por Vencer	Valor Vencido	Demanda Judicial	Cartera Castigada	Tiempo Vencido Días
ALMACENES JUAN EL JURI - DIRECTA	15/11/2006	TITULAR	11.937,15	6.381,20	5.555,95	0,00	0,00	210
MAKRO HOGAR	31/10/2006	TITULAR	7.028,35	0,00	7.028,35	0,00	0,00	1500
CREDITOS ECONOMICOS	14/11/2006	TITULAR	5.597,33	0,00	5.597,33	0,00	0,00	878
CASA COMERCIAL TOSI S.A.	15/12/2006	TITULAR	3.459,00	23,00	3.436,00	0,00	0,00	360
*SIC Contasa Center	31/10/2006	TITULAR	965,42	0,00	965,42	0,00	0,00	488
*SIC Contasa Center	31/10/2006	TITULAR	875,45	0,00	875,48	0,00	0,00	471
ARTEFACTA	27/11/2006	TITULAR	818,12	0,00	818,10	0,00	0,00	1528
TOTAL			30.478,83	6.404,20	24.074,63	0,00	0,00	

5 CENTRAL DE MICROFINANZAS (Información proporcionada por Entidades no Reguladas por la SBS y Miembros de la Red Financiera Rural - RFR) Este segmento actualmente es cortesía de Credit Report C.A.

Fecha de Corte	Institución Financiera	Tipo Riesgo	Tipo Crédito	Calificación Propia	Total Vencer	No Dev. Int.	Total Vencido	Dem. Cart. Judi. Cast.	Saldo Deuda	Tiempo Vencido Días
30/11/2006	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN PEDRO DE TABADÁ	GARANTE	Vivienda		5.483,72	0,00	0,00	0,00	5.483,72	0
30/11/2006	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO TEXTIL 14 DE MARZO	TITULAR	Vivienda	A	3.766,22	0,00	0,00	0,00	3.766,22	0
TOTAL					9.249,94	0,00	0,00	0,00	9.249,94	

6 CENTRAL DE CRÉDITO (Información proporcionada por la SBS - el 01 de diciembre. Periodo: enero 2002 - octubre 2006)
Deuda reportada por el sistema financiero a octubre 2006

Fecha Corte	Institución Financiera	Tipo Riesgo	Tipo Crédito	Vinc.	Calif. Propia	Calif. Homol.	Total Vencer	No Dev. Int.	Total Vencido	Dem. Cart. Judi. Cast.	Saldo Deuda	Acuerdo Concordatorio
Octubre 2006	COOP COTACOLLAO	Solidario	Vivienda	No	A		11.588,94	0,00	0,00	0,00	11.588,94	
Octubre 2006	SOLIDARIO	Titular	Microcrédito	No	B		3.539,76	5.163,45	170,13	0,00	6.873,35	
Octubre 2006	COOP. SAN FRAN DE ASIS	Solidario	Microcrédito	No	A		4.088,30	0,00	0,00	0,00	4.088,30	
Octubre 2006	ALIANZA DEL VALLE	Titular	Microcrédito	No	D		0,00	2.446,13	797,71	0,00	3.243,84	
Octubre 2006	ALIANZA DEL VALLE	Garante	Microcrédito	No			3.015,97	0,00	0,00	0,00	3.015,97	
Octubre 2006	PACIFICARD	Titular	Consumo	No	B		0,00	1.442,12	135,23	0,00	1.577,35	
Octubre 2006	PACIFICOD	Titular	Consumo	No	C		0,00	0,00	1.568,45	0,00	1.568,45	
Octubre 2006	COOP. PROGRESO	Titular	Microcrédito	No	A		1.847,57	0,00	0,00	0,00	1.847,57	
Octubre 2006	ALIANZA DEL VALLE	Garante	Microcrédito	No			0,00	662,47	725,07	0,00	1.277,54	
Octubre 2006	PICHINCHA	Titular	Microcrédito	No	C		0,00	417,97	501,27	0,00	1.219,24	
Octubre 2006	COOP. PROGRESO	Garante	Microcrédito	No			322,03	0,00	400,56	0,00	722,59	
TOTAL							23.902,57	10.022,15	4.598,46	0,00	38.523,18	

7 Valor actual de deuda total reportada en el Sistema Financiero, entidades no reguladas por SBS y el Sector Comercial.
 Este segmento actualmente es cortesía de Credit Report C.A.

Acreedor	Por Vencer	No Devenga Intereses	Vencido	Saldo Deuda	Demanda Judicial	Cartera Castigada
Sistema Financiero Regulado SBS	23.902,57	10.022,15	4.598,46	38.523,18	0,00	0,00
Entidades No Reguladas SBS	9.249,94	0,00	0,00	9.249,94	0,00	0,00
Sector Comercial (INFOCOM)	6.404,20	0,00	24.074,63	30.478,83	0,00	0,00
TOTAL	39.556,71	10.022,15	28.673,09	78.032,05	0,00	0,00

8 CUOTA ESTIMADA MENSUAL
 Esta cuota se calcula en base a lo reportado por la Central de Crédito, Red de Microfinanzas y Casas Comerciales.
 Cuota estimada mensual > **3.810,63 USD.**

La persona consultada mantiene los siguientes valores en operaciones vencidas:
 Total Vencido: **38.523,18 USD.**
 Total Demanda Judicial: **No tiene demanda judicial.**
 Total Cartera Castigada: **No tiene cartera castigada.**

1. SEGURIDAD Y AUDITORÍA.- Identificación del cliente, usuario(s), fecha y hora de la obtención del reporte de crédito.

2. IDENTIFICACIÓN CONSULTADA.- Número de cédula de identidad y nombre de la persona consultada, también se puede consultar por medio del RUC a las empresas.

3. DIRECTORIO DE DIRECCIONES.- Dirección, Ciudad y teléfono, que proporcionan nuestros proveedores de información.

4. PERSONAS INHABILITADAS.- Inhabilitaciones de cuentas corrientes de acuerdo a la normativa de la SBS, actualización diaria.

5. CENTRAL DE CASAS COMERCIALES.- Información crediticia del sector comercial: tiendas por departamentos, autoservicios (retail), tarjetas de crédito propias, almacenes de electrodomésticos de la línea blanca y principales recaudadoras de crédito del país. (Casa Tosi, Fybeca, Almacenes Juan el Juri, Créditos Económicos, Artefacta, La Ganga, Si Cobra, Recaudadora Ecuador, Andinatel, etc.)

6. CENTRAL DE ENTIDADES NO REGULADAS POR LA SBS.- Bases de datos de información crediticia positiva y negativa, proporcionada por entidades no reguladas por la SBS y miembros de la Red Financiera Rural. (Cooperativas de Ahorro y Crédito, ONG's, e Instituciones especializadas en microfinanzas IMF's)

7. CENTRAL DE CRÉDITO.- Información crediticia proporcionada por el Sistema Financiero Nacional regulado por la SBS, en las cuales la persona consultada mantiene endeudamiento, a la fecha de corte. Se detallan: fecha de corte, institución financiera, tipo de riesgo, tipo de crédito, vinculación, calificación propia y estatus de las obligaciones (al día, en mora, en demanda judicial o cartera castigada), actualización mensual.

8. TOTAL ENDEUDAMIENTO.- Totales individuales por sector identificando estatus del endeudamiento en el Sistema Financiero regulado SBS, Entidades no reguladas SBS y el Sector Comercial (INFOCOM)

9. CUOTA ESTIMADA MENSUAL.- Muestra la cuota que tiene que pagar una persona con respecto al total de su endeudamiento en el Sistema Financiero regulado SBS, Entidades no reguladas SBS y el Sector Comercial (INFOCOM). Se calcula en base a ciertos supuestos e indica adicionalmente a la cuota, si existen valores de operaciones vencidas, en demanda judicial o en castigo.

10 Indicadores de perfil de riesgo

Desde enero del 2002 hasta octubre del 2006

6 últimos meses de abril 2006 a octubre 2006

Directo			Indirecto		
Indicador	Valor	Fecha	Indicador	Valor	Fecha
Mayor plazo vencido	De 0 a 1 mes	Octubre 2006	Mayor plazo vencido	De 0 a 1 mes	Octubre 2006
Mayor valor vencido	USD 11,22	Junio 2002	Mayor valor vencido	USD 5,13	Octubre 2006
Endeudamiento Promedio	USD 4.324,55		Endeudamiento Promedio	USD 11.482,35	

Indirecto			Indirecto		
Indicador	Valor	Fecha	Indicador	Valor	Fecha
Mayor plazo vencido	De 0 a 1 mes	Octubre 2006	Mayor plazo vencido	De 0 a 1 mes	Octubre 2006
Mayor valor vencido	USD 224,95	Octubre 2006	Mayor valor vencido	USD 294,95	Octubre 2006
Endeudamiento Promedio	USD 4.357,10		Endeudamiento Promedio	USD 5.520,09	

Reportado en la Central de Crédito desde Febrero 2002

10. INDICADORES DE PERFIL DE RIESGO.-

Indicadores que permiten identificar históricamente el mayor plazo y monto vencidos, el endeudamiento promedio, desde enero del 2002 hasta la fecha de corte, así como también un contraste de los 6 últimos meses. Los indicadores indican si son obtenidos por endeudamiento directo e indirecto y consideran la fecha inicial en la que la persona ingresa la central de crédito.

11 Resumen calificación histórica directa

Calificación más alta

Calificación más baja

Calificación	Fecha	Institución	Deuda Total	Calificación	Fecha	Institución	Deuda Total
A	Oct 2006	CAMARA DE COMERCIO DE QUITO LTDA.	5.482,32	B	Oct 2006	PICHINCHA	583,20
A	Oct 2006	PICHINCHA	4.311,48				
A	Oct 2006	ALIANZA DEL VALLE	833,35				

TOTAL CALIFICACIONES A: 117 B: 1 C: 0 D: 0 E: 0

11. CALIFICACIÓN DE CRÉDITO DIRECTO.-

Resumen de la calificación histórica directa más alta y más baja, considerando la fecha, institución y saldo que originó dicha calificación. También se presenta una sumatoria del número de calificaciones históricas A, B, C, D y E.

12 Detalle de operaciones vencidas a octubre 2006

Concepto	De 1 a 30 días	De 1 a 2 meses	De 2 a 3 meses	De 3 a 6 meses	De 6 a 9 meses	De 9 a 12 meses	De 12 a 24 meses	De 24 a 36 meses	Mas de 36 meses	Demanda Judicial	Cartera Castigada	Total
Monto	2.858,81	1.137,74	502,23	285,88	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4.598,45
% Vencido	59,47	24,74	10,92	5,87	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00

12. DETALLE DE OPERACIONES VENCIDAS.- Se presenta la edad de las operaciones vencidas con sus respectivos montos y porcentajes.

13 NÚMERO DE CONSULTAS

Entidad que Consultó	Dic 2006	Nov 2006	Oct 2006	Sep 2006	Ago 2006	Jul 2006	Total por Entidad
COOP. PROGRESO	0	0	0	0	0	2	2
CREDITOS ECONOMICOS S.A.	0	0	0	0	0	2	2
COOP. CAMARA DE COMERCIO DE QUITO	0	0	0	0	3	0	3
COOP. TEXTIL 14 DE MARZO	0	1	0	0	0	1	2
BANCO TERRITORIAL	0	1	0	0	0	0	1
COOP. PROGRESO	0	0	2	0	0	0	2
FRONACA	0	0	0	0	1	0	1
COOP. SAN PEDRO DE TABOADA	0	1	1	0	0	0	2
BANCO PRODUBANCO	0	0	0	0	2	0	2
ALMACENES JUAN ELIURI	1	0	0	1	0	0	2
Total Consultas Por Mes	1	3	3	1	3	5	19

13. NÚMERO DE CONSULTAS.- El contador de consultas alerta las entidades que han consultado el reporte de crédito de la persona en los 6 últimos meses.

Anexo No. 5 Análisis de Crédito (s.f.). En Equifax en línea. Recuperado de <https://www.equifax.com.ec/WebSite/Guias/GuiaScore.pdf>

1. SEGURIDAD Y AUDITORÍA.- Identificación del cliente, usuario(s), fecha y hora de la obtención del reporte de crédito.

2. IDENTIFICACIÓN CONSULTADA.- Número de cédula de identidad y nombre de la persona consultada.

3. SCORE AL MES DE CORTE.- Gráfico de la clase de riesgo donde se sitúa el Score de la persona consultada y puntaje Score entre 1 y 999. A mayor puntaje, menor riesgo, a menor puntaje mayor riesgo. Predice la probabilidad de que una persona incurra en atraso de 60 días o más en los próximos 12 meses.

4. CLASES DE RIESGO.- Se presentan 8 rangos de riesgo en los que se puede ubicar el puntaje Score, en cada clase de riesgo se puede conocer el porcentaje de clientes malos y la relación entre registros buenos y malos del intervalo. Esto permite desarrollar estrategias y decisiones para cada rango.

5. GRÁFICO DE LA EVOLUCIÓN DEUDA TOTAL Y VENCIDA.- Este gráfico nos permite evaluar la tendencia que ha tenido históricamente el endeudamiento total y también los valores vencidos.

6. DEUDA DIRECTA.- Endeudamiento directo reportado en el Sistema Financiero Nacional regulado por la SBS, Instituciones en las cuales la persona consultada mantiene endeudamiento, a la fecha de corte. Se detallan: fecha de corte, institución financiera, tipo de riesgo, tipo de crédito, vinculación, calificación propia y estado de las obligaciones: por vencer, no devenga interés, vencida, demanda judicial o cartera castigada

7. INDICADORES DE PERFIL DE RIESGO.- Indicadores que permiten identificar históricamente el mayor plazo y monto vencidos, el endeudamiento promedio, desde enero del 2002 hasta la fecha de corte, los indicadores son obtenidos por endeudamiento directo.

8. CALIFICACIÓN DE CRÉDITO DIRECTO.- Resumen de la calificación histórica directa más alta y más baja, considerando la fecha, institución y saldo que originó dicha calificación. Adicionalmente se indica la calificación actual directa de las diferentes operaciones.

9. INDICADORES DE PERFIL CREDITICIO DEUDA DIRECTA.- Parámetros que permiten identificar datos de las operaciones crediticias directas de la persona consultada como: número de acreedores, número de operaciones vencidas, porcentaje de la deuda vencida, uso de tarjetas de crédito, principal acreedor, vencidos y operaciones más recientes, tendencia de la deuda los últimos tres meses, vencimientos futuros, entre otros.

9

Indicadores de perfil crediticio deuda directa

INDICADOR	VALOR	PRINCIPAL ACREEDOR	PORCENTAJE DE LA DEUDA DE ESTE ACREEDOR CON RESPECTO A LA DEUDA TOTAL
Número De Instituciones Acreedoras Actuales	3		
Número De Operaciones Vencidas	0		
Porcentaje De Deuda Vencida	0.00%		
Porcentaje Utilización De Las Tarjetas De Crédito	4.54%	BCO DE GUAYAGUIL	52.03%
Valor Por Vencer De 0 A 1 Mes De Tarjetas	\$11.13		
Valor Por Vencer De 0 A 1 Mes De Tarjetas Y Operaciones	\$11.13		

Vencido más reciente

No presenta operaciones Vencidas

Operación más reciente

INSTITUCION	VALOR	FECHA CONCESIÓN	FECHA CANCELACIÓN
DINERS CLUB	\$30.21		01-04-2005

Tendencia de la deuda últimos 3 meses

DEUDA HACE 3 MESES	DEUDA ACTUAL	DISMINUCIÓN	PORCENTAJE
2,397.73	1,726.41	642.32	27.13%

Vencimientos futuros

CONCEPTO	MONTO
De 0 A 1 Mes	\$11.13
De 1 A 3 Meses	310.15
De 3 A 6 Meses	183.21
De 6 A 12 Meses	320.92

Relación Deuda Vencida

No presenta vencido actualmente

COPYRIGHTS © 2004 - 2005 CREDIT REPRGT C.A. - Buro de Información Crediticia. Todos los derechos reservados.

Anexo No. 6 Modelo interno para aprobar o negar la solicitud de crédito

Razon Social:		RUC#
Años de Funcionamiento		Desde :
Persona Natural		Persona Juridica
C.I.		C.I.
Cert. Votacion		Cert. Votacion
RUC		RUC
		Nombremiento de la Empresa
Buro de Credito		Buro de Credito
Certificado de Antecedentes		Certificado de Antecedentes
CLIENTE POR PRIMERA VEZ		

CLIENTE YA A REALIZADO _____ COMPRAS AL CONTADO Y AHORA SOLICITA CREDITO

CLIENTE ACTUALIZA DATOS POR:

REFERENCIAS COMERCIALES

1 Contacto:

DESDE:

PROMEDIO DE COMPRAS:

CREDITO A:

CHEQUE	
EFFECTIVO	
TRANSFERENCIA	
EXISTE PROTESTOS	

2 Contacto:

DESDE:

PROMEDIO DE COMPRAS:

CREDITO A:

CHEQUE	
EFFECTIVO	
TRANSFERENCIA	
EXISTE PROTESTOS	

3 Contacto:

DESDE:

PROMEDIO DE COMPRAS:

CREDITO A:

CHEQUE	
EFFECTIVO	
TRANSFERENCIA	
EXISTE PROTESTOS	

OBSERVACIONES DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS:

OBSERVACIONES Y/O COMENTARIOS DE GERENCIA COMERCIAL EN LA VISITA AL CLIENTE:

ANALISTA DEL DPTO. DE CREDITO

JEFA DEL DPTO. DE CREDITO

GERENTE FINANCIERO

Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN



PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERA COMERCIAL

TEMA:
"REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO
Y COBRANZAS EN LA EMPRESA FARMACÉUTICA GYKORMED S.A.".

AUTORA:
FALCONES CRUZ GISELLA MARIUXI

TUTOR:
MSc. ROSA MERCEDES ZUÑIGA PAREDES

INTRODUCCIÓN

La Empresa Gykormed S.A. empresa farmacéutica se dedica a la venta al por mayor y menor de fármacos a nivel privado y público, ubicada en la ciudad de Durán. El departamento de crédito y cobranza es una de las áreas fundamentales en la empresa, entre sus funciones se encuentran ejecutar la cobranza y cumplir con las expectativas de los gerentes, evaluar a los clientes de contado o futuros clientes que deseen una línea de crédito.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Otorgar más crédito a clientes que tienen facturas vencidas debido a que son clientes potenciales (en su mayoría clientes públicos que son instituciones públicas influyen varios factores ya sean internos y/o externos).

Los clientes realizan promesas de pago posteriores sin cumplir el tiempo establecido de acuerdo al vencimiento y en el caso de clientes privados a veces se le otorga más crédito por factores como stock del producto, compras significativas a su valor que tienen en su historial como clientes, no hay políticas de crédito establecidas.

Existe informe de antigüedad de saldos en mora, pero no es confiable.

No se elabora un informe de las últimas gestiones realizadas por cada cliente en el cobro.

Aunque las ventas se realizan diariamente, la cartera de clientes no se actualiza a diario, sino de forma semanal, quincenal, lo que origina improvisación por parte de la persona responsable del departamento.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Qué herramientas se puede utilizar para mejorar los procesos del Departamento de Crédito y Cobranzas de la Empresa Farmacéutica Gykormed S.A.?

SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál es la situación actual del Departamento de Crédito y Cobranzas en la empresa?

¿Cuáles son las causas que está afectando el ciclo de cobranzas mensualmente?

¿Cuáles son los procedimientos administrativos que no se cumplen en el Departamento de Crédito y Cobranzas?

¿Cómo mejorar la efectividad en el Departamento de Crédito y Cobranza?

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Es importante ya que llegará a mostrar el logro de los resultados positivos relacionados en el departamento el mismo que debe reorganizarse y así mejorar los procesos de cobranzas con mayor rapidez en los tiempos acordados con los clientes y de esta manera evitar cuentas morosas.

El propósito de la investigación es alcanzar el buen manejo de los recursos físicos, monetarios y sobre todo humanos que se relacionan en el proceso de cobranza.

LA GESTIÓN DE COBRANZAS PARA QUE SEA POSITIVA, DEBE TENER EN CUENTA EL CONTACTO, LA COMUNICACIÓN Y EL ENTORNO DE LA EMPRESA, PARA QUE DE ESTA MANERA LA INFORMACIÓN SE CANALICE RÁPIDAMENTE Y LOGRE SU EFECTIVIDAD DENTRO DE LA EMPRESA Y CON EL CLIENTE.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Elaborar reingeniería de procesos del Departamento de Crédito y Cobranza para mejorar la recuperación de cartera en un menor tiempo.

OBJETIVOS

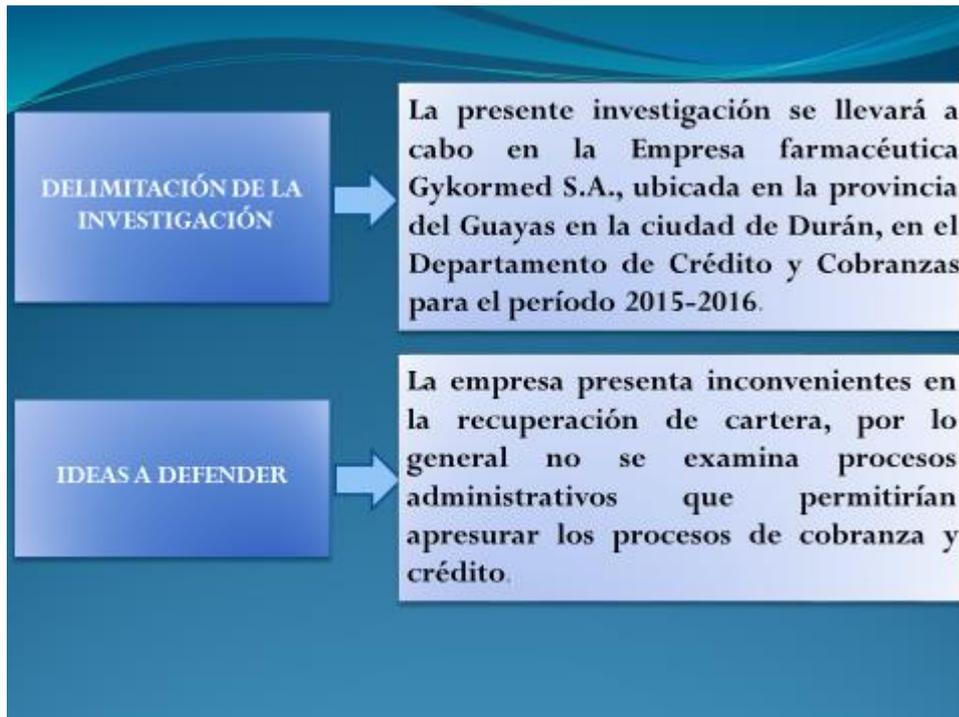
OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Diagnosticar la situación actual del Departamento de Crédito y Cobranzas en la Empresa Gykormed S.A.

Analizar las causas por las cuales está afectando el ciclo de cobranza.

Determinar los procedimientos administrativos que debe cumplir el Departamento de Crédito y Cobranzas.

Proponer procesos específicos para mejorar el desempeño laboral del personal, en la recuperación de cuentas por cobrar y así evitar un índice de morosidad.



METODOLOGÍA

ENFOQUE	MÉTODO	TIPO DE INVESTIGACIÓN	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS
• CUALITATIVO	• ANÁLISIS Y SÍNTESIS	• DESCRIPTIVA	• DOCUMENTAL • DE CAMPO	• ENTREVISTAS • ENCUESTAS • OBSERVACIÓN

POBLACIÓN

CARGO	NÚMERO DE PERSONAS
GERENTE DE FINANZAS	1
GERENTE COMERCIAL	1
GERENTE GENERAL	1
REPRESENTANTES DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS	8
COORDINADORA DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS	1
TOTAL POBLACIÓN	12

MUESTRA

La población y muestra para este caso fueron iguales. Ya que la población es pequeña se tomará en su totalidad para el estudio y a esto se denomina muestreo.

RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN

Actual

Gerente Comercial. - da punto de vista de aprobar crédito y pedido.

Gerente Financiero. - aprueba pedidos y créditos.

Gerente General. - da de baja la cobranza en tiempo disponible

Coordinador del Departamento de crédito y cobranzas: Prepara las garantías, descuentos, negociaciones de pago y variaciones contra el presupuesto anual, recibe las solicitudes de clientes nuevos para posibles ventas a crédito, tener contacto con los clientes telefónicamente o por medio de cartas, elabora los informes mensuales de la cobranza por vendedor y manera global, labora y revisa presupuestos vs objetivos logrados por el departamento de ventas, revisión, emisión y archivo de notas de crédito, revisión, ingreso al sistema y archivo de retenciones, revisión de pedidos, revisión de cobranza y de multas que cobran las instituciones públicas en caso de que existan, dirige, controla y monitorea el proceso de cobranza que tienen asignados los representantes de ventas en cuanto a sus actividades diarias.

Resultados con el Proyecto

Se delinearán cuatro cargos necesarios para las actividades correspondientes:

Jefe de Crédito y Cobranzas

Analista de Crédito (sector privado)

Analista de Cobranzas (sector público y/o sector privado)

Coordinador de Venta en gestión de cobranzas (sector público y/o sector privado)

RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN

Actual

Cientes privados realizan promesas de pago posteriores sin cumplir el tiempo establecido al vencimiento, se suele otorgar más crédito por factores que influyen como stock de producto, compras significativas a su valor que tienen en su historial como clientes, no hay políticas de crédito establecidas.

Situación con el Proyecto

No solamente el cliente nuevo debe someterse a una revisión crediticia sino el cliente que teniendo cartera vencida se estudie la posibilidad de aumentar más crédito debe volver a realizar actualización de datos, revisar en el reporte de crédito, análisis de crédito para luego tomar decisión.

Debe firmar documento como pagare al aprobarse crédito, trabajar con cheques posfechados partir de un cupo de \$ 2,000.00 o que sean facturados en el mes.

RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN

Actual

No tiene establecido los procedimientos administrativos que debe cumplir el departamento.

Situación con el Proyecto

Se procederá a cumplir normas generales, normas de control interno para el proceso de crédito y cobranza, procedimiento para reducir saldos en mora mediante la gestión de cobranzas, procedimientos para la planificación de cobranza, procesos del departamento de crédito y cobranzas, proceso de calificación de créditos y riesgo crediticio.

La empresa Gykormed S.A., presenta problemas en su gestión administrativa, el cual afecta directamente a las cuentas por cobrar. Estos inconvenientes han generado que la empresa no se desarrolle en su totalidad y el departamento de crédito y cobranzas no se desarrolle de una manera eficiente y eficaz.

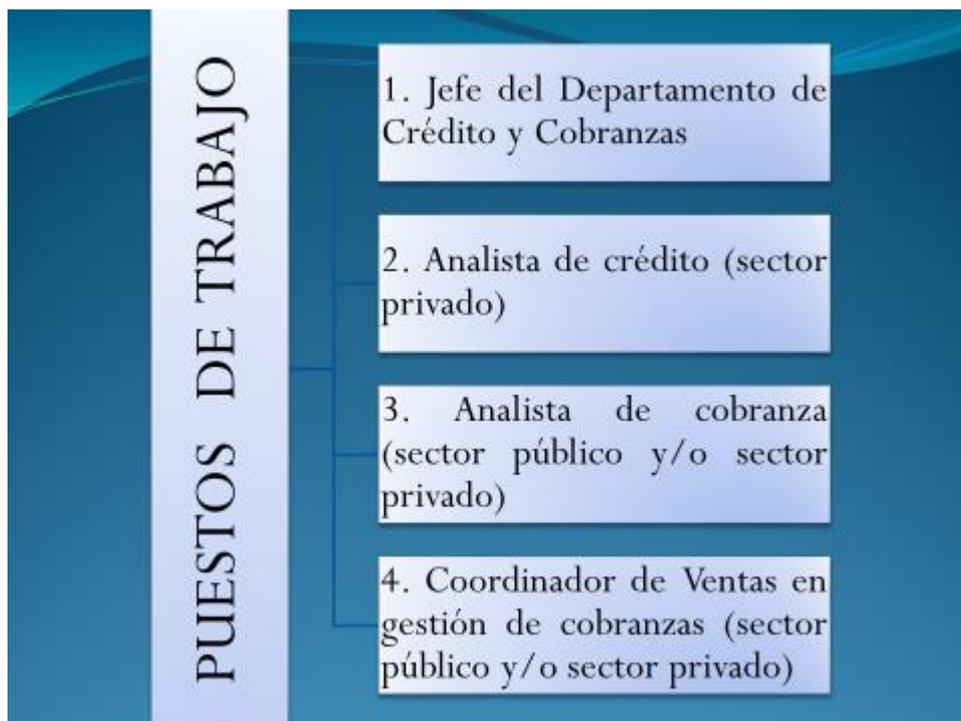
En el presente capítulo se mostrarán soluciones de gestión, que contribuyan a generar herramientas que ayuden al desarrollo de la empresa y mejore el rendimiento del departamento, así como la optimización de recursos propuestos por la empresa.

OBJETIVO DEPARTAMENTAL

- * Recuperación óptima de las ventas a crédito.
- * Manejo eficiente de las líneas de crédito asignadas a cada cliente.
- * La excelencia en el servicio proporcionado a los clientes externos e internos de la empresa.
- * La responsabilidad, la calidad, la integración al trabajo y a las metas deben ser controladas, comunicadas, observadas y protegidas continuamente.

PROFESIOGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS.

Al diseñar las funciones, las obligaciones y responsabilidades de cada cargo quedan francamente limitadas, indicando "lo que debe hacerse", esto contiene que las acciones que cada uno lleven han sido cuidadosamente analizadas y revisadas esto hace que genere valor al servicio y se eliminen las que generen costos.



DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO: Jefe del Departamento de Crédito y Cobranza

- Reporta al: Gerente Administrativo y Financiero
- Supervisa a: Analista de Cobranzas y Crédito

Descripción de actividades

No	Responsable	Descripción Actividad o Subproceso	Equipos, recursos
1	Jefe de Crédito y Cobranza	Ejecuta planes de acción Prepara y cierra los contratos, garantías, descuentos, negociaciones de pago y variaciones contra el presupuesto anual, elaborando compromisos, estrategias y proyectos para los siguientes periodos.	PC
		Proyecta y prepara los informes mensuales Explicando las variaciones contra el presupuesto anual, elaborando compromisos, estrategias y proyectos para los siguientes periodos.	PC
		Proyecta la planeación estratégica Estrategias de mejora continua aplicables al área de crédito y cobranzas operativa.	PC, teléfono

DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO:
Analista de Crédito
(sector privado)

- Reporta al: Jefa del Departamento de Crédito y Cobranzas
- Supervisa a: Departamento de Ventas en gestión de cobranzas (sector público y/o sector privado)

Descripción de actividades

No	Responsable	Descripción Actividad o Subproceso	Equipos, recursos
1	Analista de Crédito	<p>Planes de Acción</p> <p>Recibe las solicitudes de clientes nuevos para posibles ventas a crédito, propone las condiciones de garantías y crédito.</p> <p>Bloquea en el sistema a clientes por concepto de crédito insuficiente o por cobranza vencida, con la previa autorización del Jefe de Crédito y Cobranzas.</p> <p>Tener contacto con los clientes telefónicamente o por medio de cartas</p> <p>Debe lograr que los clientes comprendan los términos y condiciones de las líneas de crédito que han contratado. En caso de fallo persistente al pagar las deudas, se pueden iniciar acciones legales contra los clientes morosos.</p>	PC, teléfono, documentos
		<p>Prepara Informes</p> <p>Elabora los informes mensuales proyectados por la Jefa del Departamento de Crédito y Cobranzas donde consta informe de crédito, clientes nuevos, ampliaciones, garantías, retiros de crédito, entre otros.</p>	PC

DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO:
Analista de Cobranzas
(sector público y/o sector privado)

- Reporta al: Jefa del Departamento de Crédito y Cobranzas
- Supervisa a: Departamento de Ventas en gestión de cobranzas (sector público y/o sector privado)

Descripción de actividades

No	Responsable	Descripción Actividad o Subproceso	Equipos, recursos
1	Analista de Cobranzas	<p>Prepara informes periódicos</p> <p>Elabora y revisa presupuestos vs objetivos logrados por el departamento de ventas.</p>	PC
		<p>Ejecuta planes de acción</p> <p>Recibe las facturas elaboradas diariamente.</p> <p>Revisión y archivo de documentos necesarios para el cobro, tales como número de copias, órdenes, pedidos, sellos, formatos requeridos por el cliente (acta de entrega-recepción, notas de crédito).</p> <p>Dirige, controla y monitorea el proceso de cobranza que tienen asignados los representantes de ventas en cuanto a sus actividades diarias.</p> <p>Establece controles para verificar las visitas a los clientes y principalmente el cobro de las facturas.</p>	PC, Teléfono

**DESCRIPCIÓN DE
PUESTO DE TRABAJO:
Coordinador de Ventas
en gestión de cobranzas**

- Reporta al: Analista de Cobranzas
- Supervisa a: Nadie

Funciones: Realiza los respectivos cobros en las instalaciones del cliente, revisa y mantiene la comunicación directa con el analista a cargo, establece contactos con el personal encargado de pagos de los clientes. Conoce la cuota de cobranza que debe alcanzar en el mes.

**Procedimientos administrativos que debe cumplir el Departamento
de Crédito y Cobranzas.**

Normas Generales

Normas del Control Interno para el Proceso de
Crédito.

Normas del Control Interno para el Proceso de
Cobranza.

**Procedimiento para reducir saldos en mora mediante la gestión de
cobranzas**

Planificación para la gestión de cobranza.

Descripción de los Procesos del Departamento de Crédito y Cobranzas

Revisión o Emisión de Recibos de Cobro por Pago

Revisión de los Recibos de Cobros de las instituciones públicas por Multas y Retenciones

Validar Comprobantes de Retención, Cheques y Transferencia

Valores NO identificados en Bancos

Custodia de Cheques y Envío de Depósitos

Cruce de Cuentas

Impresión de Cartera Semanal

Descripción de los Procesos del Departamento de Crédito y Cobranzas

Depósito de Cheque Posfechado y Cheques al Día

Revisiones de Cartera

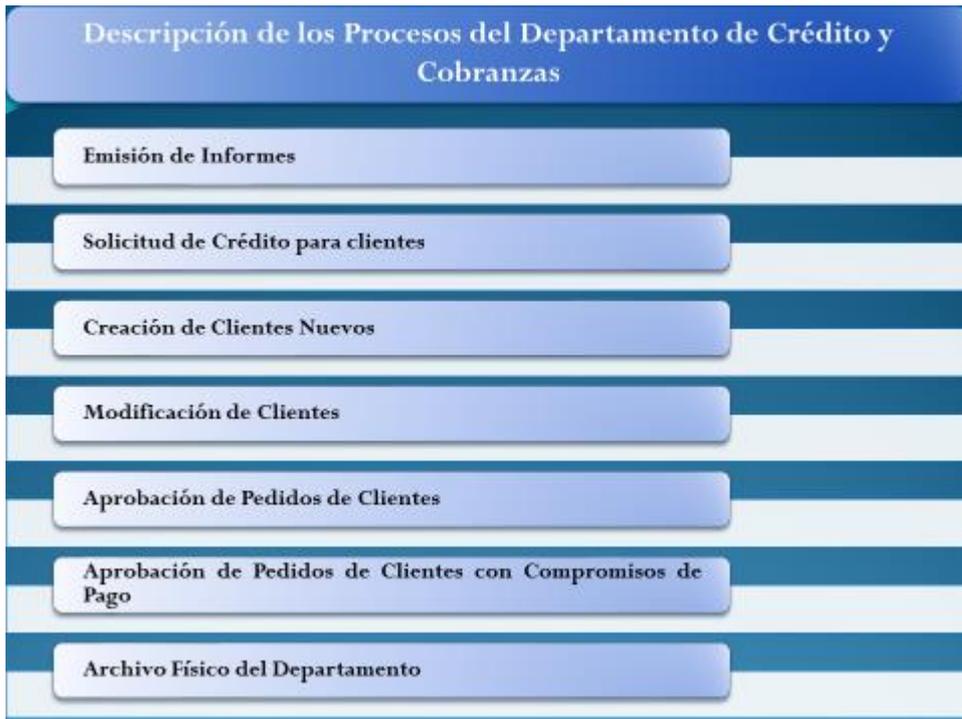
Seguimiento de Cartera

Protesto de Cheque

Llamadas de Cobro

Elaboración de Objetivo y Cumplimiento Mensual

Seguimiento a Metas de Cobro



Presupuesto Anual de la Propuesta

PLAN DE ACCION	ACCIONES	UNIDAD	FRECUENCIA ANUAL	SUELDO Y BENEFICIOS DE LEY	VALOR TOTAL
Contrato de Nuevo Personal para Departamento de Crédito y Cobranzas	Analista de crédito (sector privado)	1	12	\$ 997,14	\$ 11.965,68
	Analista de cobranza (sector público y/o sector privado)	1	12	\$ 997,14	\$ 11.965,68
PLAN DE ACCION	ACCIONES	UNIDAD	FRECUENCIA ANUAL	VALOR PARCIAL	VALOR TOTAL
Papelería	Solicitudes de crédito	60	2	\$ 6,00	\$ 12,00
	Pagarés	60	2	\$ 6,00	\$ 12,00
COSTO DE LA PROPUESTA				\$ 2.006,28	\$ 23.955,36

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES