



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**TESIS PRESENTADA PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO**

**AUTORIZADO**

**“Elaboración de estrategias crediticias para mejorar la gestión financiera de Productos**

**Rino”**

**AUTORES:**

Emma Victoria Lam Noroña

Gènesis Mercedes Zaruma Romero

**TUTOR:**

Lcdo. Cpa. Patricio Buendía Noroña, MBA.

GUAYAQUIL, MAYO 2017



<b>Repositorio Nacional en Ciencias y Tecnología</b>		
<b>Ficha de registro de tesis</b>		
<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b> “Elaboración de estrategias crediticias para mejorar la gestión financiera de Productos Rino”		
<b>AUTOR/ES:</b> Emma Victoria Lam Noroña Génesis Mercedes Zaruma Romero	<b>TUTOR:</b> Lcdo. CPA. Patricio Buendía, MBA	<b>REVISORES:</b> Ing. Arturo Ordoñez Peña, MBA Lsi. Carrión León Delia Isabel, MSIG.
<b>INSTITUCIÓN:</b> Universidad de Guayaquil	<b>FACULTAD:</b> Ciencias Administrativas	
<b>CARRERA:</b> Contaduría Pública Autorizada		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	<b>N° DE PÁGS.:</b> 168	
<b>ÁREA TEMÁTICA:</b> Administración y Financiera		
<b>PALABRAS CLAVES:</b> Crédito, Estrategias, Morosidad, Incobrabilidad y Cobranzas		
<p>El objetivo principal de este estudio es reducir la cartera vencida de la Industria Productos Rino, debido a que ésta se ha venido incrementado en el transcurso del tiempo por la gran demanda de nuestros clientes en la adquisición de nuestros productos y servicios.</p> <p>La Industria de Productos Rino se ha visto en la necesidad de trabajar implementando procedimientos que permitan mejorar la liquidez de esta compañía, pero sin disminuir la preferencia de los clientes, este objetivo a corto, mediano y largo plazo es un reto, y a la vez una meta a cumplir que llevará consigo grandes resultados en la satisfacción de la demanda de sus productos.</p> <p>Producto del presente trabajo de investigación se han desarrollado estrategias crediticias como descuentos por pronto pago y la imposición de tasas de intereses por atrasos en los pagos, para alcanzar las metas en la cobranza y reducir el índice de morosidad e incobrabilidad para comodidad de nuestros clientes.</p> <p>El propósito es obtener una mayor liquidez que permita servir de manera mejor y eficaz a los clientes presentándoles la oportunidad de adquirir nuestros productos, y así ellos incrementen sus ventas y dicha compañía, sus ingresos y metas económicas, sin afectar de esta forma la situación financiera y por el contrario, generando fluidez y rentabilidad en todo sentido.</p>		
<b>N° DEREGISTRO (en base de datos):</b>	<b>N° DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>		
<b>ADJUNTO PDF</b>	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
<b>CONTACTO CON AUTORES:</b>	<b>Teléfono:</b> 0982690326	<b>E-mail:</b> godxiu18@hotmail.com
<b>CONTACTO DE LA INSTITUCIÓN</b>	<b>Nombre:</b>	
	<b>Teléfono:</b>	



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA**



**Certificado Sistema Anti plagio**

Habiendo sido nombrado, yo, Lcdo. CPA. Patricio Buendía, MBA, certifico que el presente proyecto de titulación ha sido elaborado por Emma Victoria Lam Noroña con C.C. No. 0930559257 y Génesis Mercedes Zaruma Romero con C.C. No.0930845367, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de: Contador Público Autorizado.

Se informa que el proyecto: “Elaboración de estrategias crediticias para mejorar la gestión financiera de Productos Rino.”, ha sido orientado durante todo el periodo de ejecución en el programa de URKUND quedando el 1% de coincidencias.

The screenshot displays the URKUND web interface. The main content area shows the following information:

- Documento:** TESIS CORREGIDA 2017.docx (D27649367)
- Presentado:** 2017-04-27 15:24 (-05:00)
- Presentado por:** godxliu1@hotmail.com
- Recibido:** juan.lopez.ucsg@analysis.urkund.com
- Mensaje:** Estimado Profesor buenas tardes. [Mostrar el mensaje completo](#)

Below this information, a summary states: "1% de esta aprox. 201 páginas de documentos largos se componen de texto presente en 7 fuentes." To the right, a table titled "Lista de fuentes" lists the sources:

Categoría	Enlace/nombre de archivo
	<a href="#">tesis de franco.rivas.docx</a>
	<a href="#">JORGE JOGACHO.docx</a>
	<a href="#">TESIS FINALIZADA(1).docx</a>
	<a href="#">ana_maliza_9c.docx</a>
	<a href="#">TESIS FABRICIO PAZMIÑO.docx</a>

The bottom portion of the screenshot shows the beginning of the document text, including sections like "Revisión Documental", "Análisis Financiero Nota: Análisis de operacionalización de las variables.", and "Capítulo II Marco Referencial".

**Lcdo. CPA Patricio Buendía, MBA,**  
**Tutor de Tesis de Grado**



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA**



### Certificación del Tutor

Habiendo sido nombrado Lcdo. CPA Patricio Buendía MBA, tutor del trabajo de titulación certifico que el presente proyecto ha sido elaborado por Emma Victoria Lam Noroña, C.C.: 0930559257 y Génesis Mercedes Zaruma Romero, C.C.: No.0930845367, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de Contador Público Autorizado,

**Tema: “Elaboración de estrategias crediticias para mejorar la gestión financiera de Productos Rino”.**

Certifico que he revisado y aprobado en todas sus partes, encontrándose apto para su sustentación.

Lcdo. CPA Patricio Buendía, MBA,

Docente Tutor



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA**



**Renuncia de Derechos de Autor**

Por medio de la presente certificamos que los contenidos desarrollados en este trabajo de titulación son de absoluta propiedad, y responsabilidad de Emma Victoria Lam Noroña con C.C. No. 0930559257 y Génesis Mercedes Zaruma Romero con C.I. No. 0930845367.

Cuyo título es “Elaboración de estrategias crediticias para mejorar la gestión financiera de Productos Rino”.

Derechos que renunciamos a favor de la Universidad de Guayaquil, para que haga uso como a bien tenga.

**Lam Noroña Emma Victoria**

**C.C. 0930559257**

**Zaruma Romero Génesis Mercedes**

**C.C.0930845367**

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo a mi pequeña y dulce bebé que ha sido mi inspiración, a mis padres, hermano y hermanas por todo el apoyo y amor incondicional que me han brindado en el día a día para poder desarrollarlo, a todas mis amistades y hermanos en Cristo que siempre han estado ahí con sus palabras de aliento y a todos los colaboradores de la Industria Productos Rino con los cuales hemos podido llevarlo a cabo.

También dedicamos este estudio a todas las personas que deseen apoyarse en el presente proyecto para el desarrollo de sus investigaciones o realización de trabajos en su vida empresarial.

**Emma Victoria Lam Noroña**

## **Dedicatoria**

Quiero dedicar este trabajo en primer lugar a Dios, dueño amo y Señor de toda ciencia y sabiduría, a mis Padres quienes estuvieron pendientes de mí, a mis familiares y amigos a quienes estimo mucho y a cada uno de ustedes mis maestros, quienes con su aporte intelectual me dieron las herramientas necesarias del saber para la realización de este proyecto.

**Génesis Mercedes Zaruma Romero**

## **Agradecimiento**

Agradezco primeramente a Jesús que me ha dado la salud, sabiduría y la fortaleza para desarrollar el presente proyecto.

A mis amados padres que han trabajado junto a mí y han luchado fuertemente para que llegue hasta aquí, a mi hermano y hermanas por el ánimo y cariño que me han brindado en este caminar y a mi bebé porque cada sonrisita suya era un aliento para seguir adelante.

También agradecemos al Lcdo. CPA. Patricio Buendía, MBA, nuestro estimado Tutor, por su paciencia y dedicación en el desarrollo del presente trabajo de graduación.

**Emma Victoria Lam Noroña**



## **Agradecimiento**

Quiero expresar desde el fondo de mi corazón la más inmensa gratitud a Dios por su infinita y constante ayuda en cada una de mis metas, proyectos y planes alcanzados.

A mis padres, quienes me han brindado incondicionalmente su apoyo moral, sentimental y económico para que este sueño sea una realidad.

A mis amigos, que sin condición alguna siempre estuvieron a mi lado en medio de las situaciones adversas.

A los profesores, maestros y personal docente quienes impregnaron en mi vida sus enseñanzas de buen vivir y moral intachable.

En fin a todos quienes de una u otra forma estuvieron en esta etapa de mi vida, solo me queda decirles GRACIAS...!!!

**Génesis Mercedes Zaruma Romero**



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA**



**“Elaboración de estrategias crediticias para mejorar la gestión financiera de Productos**

**Rino”**

**Autores:** Emma Victoria Lam Noroña

Génesis Mercedes Zaruma Romero

**Tutor:** Lcdo. CPA. Patricio Buendía, MBA.

**Resumen**

El objetivo principal de este estudio es reducir la cartera vencida de la Industria Productos Rino, debido a que ésta se ha venido incrementado en el transcurso del tiempo por la gran demanda de nuestros clientes en la adquisición de nuestros productos y servicios.

La Industria de Productos Rino se ha visto en la necesidad de trabajar implementando procedimientos que permitan mejorar la liquidez de esta compañía, pero sin disminuir la preferencia de los clientes, este objetivo a corto, mediano y largo plazo es un reto, y a la vez una meta a cumplir que llevará consigo grandes resultados en la satisfacción de la demanda de sus productos.

Producto del presente trabajo de investigación se han desarrollado estrategias crediticias como descuentos por pronto pago y la imposición de tasas de intereses por atrasos en los pagos, para alcanzar las metas en la cobranza y reducir el índice de morosidad e incobrabilidad para comodidad de nuestros clientes.

El propósito es obtener una mayor liquidez que permita servir de manera mejor y eficaz a los clientes presentándoles la oportunidad de adquirir nuestros productos, y así ellos incrementen sus ventas y dicha compañía, sus ingresos y metas económicas, sin afectar de esta forma la situación financiera.

**Palabras claves:** Crédito, Estrategias, Morosidad, Incobrabilidad y Cobranzas



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA



**“Development of credit strategies to improve financial management of RINO products”**

**Authors:** Emma Victoria Lam Noroña

Génesis Mercedes Zaruma Romero

**Tutors:** Lcdo. CPA. Patricio Buendía, MBA.

**Abstract**

The main objective of this study is to reduce the nonperforming loans of the Rino products industry, since this has been increased in the course of time by the great demand of our clients in the purchase of our products and services. The industry of products Rino has been in need of work implementing procedures that improve the liquidity of this company, but without diminishing the preference of customers, this objective in the short, medium and long term is a challenge, and at the same time a goal to meet that bring great results in the satisfaction of the demand for their products.

Product of the present research work will have developed strategies credit such as discounts for prompt payment and the imposition of interest rates by arrears in payments, to reach the collection targets and reduce the rate of non-performing loans and losses for the convenience of our customers. The purpose is to obtain greater liquidity that allows you to serve better and efficiently to customers by presenting them with the opportunity to purchase our products, and so they increase their sales and the company, revenues and economic goals, without affecting thus the situation financial.

**Key words:** Credit, strategies, Default, Dad debt, Collection.

## Tabla de contenido

Repositorio Nacional en Ciencias y Tecnología.....	i
Certificado Sistema Anti plagio.....	ii
Certificación del Tutor .....	iii
Renuncia de Derechos de Autor .....	iv
Dedicatoria.....	v
Dedicatoria.....	vi
Agradecimiento.....	vii
Agradecimiento.....	viii
Resumen .....	ix
Abstract .....	x
Tabla de contenido .....	xi
Introducción.....	1
Capítulo I El Problema .....	3
1.1. Planteamiento del problema.....	3
1.1.1. Árbol de problema.....	8
1.2. Formulación y Sistematización del Problema.....	9
1.2.1. Formulación.....	9
1.2.2. Sistematización.....	9
1.3. Justificación del Proyecto.....	9
1.3.1. Justificación Teórica.....	9
1.3.2. Justificación Metodológica.....	10
1.3.3. Justificación Práctica.....	11

1.4. Objetivos de la Investigación.....	11
1.4.1. Objetivo General.....	11
1.4.2. Objetivos Específicos.....	11
1.5. Delimitaciones de la investigación.....	12
1.6. Hipótesis General.....	12
1.6.1. Variable independiente.....	12
1.6.2. Variable dependiente.....	12
Capítulo II Marco Referecial.....	14
2.1. Antecedentes.....	14
2.2. Marco teórico.....	15
2.2.1. Crédito.....	15
2.2.2. Políticas de riesgos.....	16
2.2.3. Las estrategias de riesgos.....	16
2.2.4. Las políticas de crédito.....	17
2.2.5. Las 5 “C” de Crédito.....	18
2.2.6. Circuito del crédito.....	20
2.2.7. Cobranzas.....	20
2.2.8. Morosidad.....	21
2.2.9. Gestión Financiera.....	22
2.2.10. Indicadores Financieros.....	23
2.2.10.1 Indicadores de Liquidez.....	23
2.2.10.2. Indicadores de Solvencia.....	24
2.2.10.3.Razones de gestión.....	24

2.2.10.4. Indicadores de rentabilidad .....	25
2.2.11. Manual. ....	26
2.2.11.1. Característica de un manual. ....	26
2.2.11.2. Estructura del manual .....	26
2.2.12. Control .....	27
2.3. Marco Contextual. ....	27
2. 3.1. Estudio del entorno general.....	27
2.3.2. El entorno específico. ....	27
2.3.3. Reseña Histórica.....	28
2.3.4. Generalidades. ....	29
2.3.5. Análisis de las variables internas. ....	30
2.3.6.Estructura Organizacional.....	32
2.3.7. Cuadro de Distributivo del Personal.....	34
2.3.8. Factores locales. ....	35
2.3.9.Proveedores.....	35
2.3.10. Clientes. ....	36
2.3.11. Competencia.....	37
2.3.12. Detalle de procesos.....	38
2.3.13. AnálisisFODA de la empresa.....	39
2.3.14. Análisis de las variables internas.....	40
2.3.15. Análisis de las variables externas.....	42
2.3.16. Resumen del análisis FODA. ....	43
2.4. Marco conceptual .....	44

2.4.1. Definiciones. ....	44
2.5. Marco legal. ....	45
2.5.1. Constitución de la República del Ecuador.....	45
2.5.2. Código Orgánico Monetario y Financiero .....	46
2.5.3. Libro I.- Normas Generales para la Aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.....	46
2.5.4. Código de Comercio.....	47
2.5.5. Normas que regulan las tasas de interés .....	48
2.5.6. Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI).....	49
Capítulo III Marco Metodológico.....	50
3.1. Diseño de la investigación .....	50
3.2. Tipo de investigación .....	50
3.3. Población .....	50
3.4. Muestra.....	51
3.5. Técnicas e instrumento de investigación.....	51
3.5.1 Técnicas .....	51
3.5.2. Instrumentos.....	51
3.6. Análisis e Interpretación de resultados.....	52
3.6.1. Análisis de la Encuesta dirigida a los Clientes.....	53
3.6.2. Análisis de la Entrevista .....	60
3.6.3. Análisis de la observación .....	62
3.6.3.1. Guía de observación realizado al Vendedor #1 con 5 clientes diferentes.	64
3.6.3.2. Guía de observación realizado al vendedor #2 con 5 clientes diferentes.	69

Capítulo IV Propuesta.....	75
4.1. Introducción.....	75
4.2. Justificación.....	75
4.3. Estrategias crediticias utilizadas para mejorar la gestión financiera de la Industria Productos Rino. ....	76
4.3.1. Gestión financiera de la Industria Productos Rino año 2015.....	76
4.3.2. Estrategias crediticias y su aplicación.....	81
4.3.2.1. Descuento por pronto pago.....	89
Conclusiones y Recomendaciones.....	91
Conclusiones.....	91
Recomendaciones.....	93
Cronograma.....	94
Referencias Bibliográficas.....	98
Apéndice A Encuesta Dirigida a clientes.....	107
Apéndice B Entrevista dirigida al área de créditos y cobranzas.....	109
Apéndice C Formato de Guía de Observación a Vendedores.....	110



## Índice de Figuras

Figura 1.Evolución del Volumen de crédito.....	6
Figura 2 Árbol de problema.....	8
Figura 4 Organigrama Estructural.....	32
Figura 5.Organigrama Funcional.....	33
Figura 6 Factores locales.....	35
Figura 7 Competencia.....	37
Figura 8 Descripción del proceso de producción.....	39
Figura 9 Acceso a Crédito.....	53
Figura 10 Aviso de vencimiento de pago.....	54
Figura 11 Cobro puntual.....	55
Figura 13 Formas de Notificación.....	57
Figura 14 Aceptación de beneficio (Descuento Por Pronto Pago).....	58
Figura 15 Cancelación puntual.....	59

## Índice de Tablas

Tabla 1. Variables .....	13
Tabla 2. Pirámide de Maslow de la Jerarquía de las necesidades .....	28
Tabla 3. Personal Administrativo. ....	34
Tabla 4. Personal Operativo .....	34
Tabla 5. Variables internas .....	41
Tabla 6. Variables externas .....	42
Tabla 7. FODA .....	43
Tabla 8. Cobertura de la calificación de los créditos de consumo.....	47
Tabla 9. Tasas de interés de mora.....	49
Tabla 10. Acceso a Crédito .....	53
Tabla 11. Aviso recordatorio de vencimiento de pago .....	54
Tabla 12. Cobro puntual.....	55
Tabla 13. Razones de Incumplimiento.....	56
Tabla 14. Formas de Notificación.....	57
Tabla 15. Aceptación de beneficio (Descuento Por Pronto Pago).....	58
Tabla 16. Cancelación puntual .....	59
Tabla 17. Tabla de evaluación .....	63
Tabla 18. Guía de observación realizado al Vendedor #1 con el cliente 1. ....	64
Tabla 19. Guía de observación realizado al Vendedor #1 con el cliente 2 .....	65
Tabla 20. Guía de observación realizado al Vendedor #1 con el cliente 3 .....	66
Tabla 21. Guía de observación realizado al Vendedor #1 con el cliente 4 .....	67
Tabla 22. Guía de observación realizado al Vendedor #1 con el cliente 5. ....	68

Tabla 23. Guía de observación realizado al vendedor #2 con el cliente 1 .....	69
Tabla 24. Guía de observación realizado al vendedor #2 con el cliente 2 .....	70
Tabla 25. Guía de observación realizado al vendedor #2 con el cliente 3 .....	71
Tabla 26. Guía de observación realizado al vendedor #2 con el cliente 4 .....	72
Tabla 27. Guía de observación realizado al vendedor #2 con el cliente 5 .....	73
Tabla 28. Estado de Situación Financiera 2015.....	77
Tabla 29. Estado de Resultado Integral 2015 .....	78
Tabla 30. Anexo de clientes. ....	79
Tabla 31. Índice de Gestión- Rotación Cartera del Año 2015.....	80
Tabla 32. Índice de Gestión- Período de Cobro Año 2015 .....	80
Tabla 33. Estado de situación Financiera Proyectado.....	82
Tabla 34. Anexo de cliente 2016. ....	83
Tabla 35. Anexo de cliente 2017 .....	84
Tabla 36. Estado de Resultados Integral Proyectado.....	85
Tabla 37. Índice de Gestión- Rotación Cartera Año 2016 .....	86
Tabla 38. Índice de Gestión- Período de Cobro Año 2016 .....	86
Tabla 39. Índice de Gestión- Rotación Cartera año 2017 .....	87
Tabla 40. Índice de Gestión- Período de Cobro Año 2017 .....	87
Tabla 41. Índice de Liquidez Corriente año 2015-2016-2017 .....	88
Tabla 42. Índice de Rentabilidad- Ventas Año 2015-2016-2017 .....	88
Tabla 43. Índice de Endeudamiento- Activos Año 2015-2016-2017 .....	89
Tabla 44. Tabla de Descuento por pronto pago.....	90
Tabla 45. Evolucion de las Cuentas por Cobrar Industria Productos Rino .....	90

Tabla 46.Análisis Cuantitativo .....	90
Tabla 47.Cronograma.....	94
Tabla 48.Presupuesto .....	97
Tabla 49.Guía de observación .....	110
Tabla 50.Evaluación.....	111

## **Introducción**

La presente investigación desarrollada está centrada en la importancia de la implementación y desarrollo de múltiples estrategias crediticias las cuales nos proporcionarían herramientas útiles en el proceso de ventas a crédito en la Industria productos Rino, en donde se establecen políticas y lineamientos para el análisis y otorgamiento de crédito, los términos y condiciones, además de la forma de su recaudación y pago oportuno con beneficios para los clientes y la compañía.

Para ello se obtuvo información por parte del personal administrativo de dicha compañía como son el Gerente, la contadora y el personal que intervienen en el proceso de venta a crédito debido a la experiencia que tienen en dicho proceso, así como también, de los clientes de la industria y de fuentes bibliográficas actualizadas.

El estudio está constituido por 4 capítulos:

**Capítulo I El Problema:** Este capítulo expone el planteamiento del problema indicando la necesidad de contar con estrategias crediticias que ayuden a mejorar la situación financiera de la Industria debido al incremento de su cartera vencida, también se desarrolló la formulación y sistematización del problema que afecta directamente a la disminución del flujo de efectivo y la incrementación de su cartera vencida, la justificación, los objetivos y su delimitación.

**Capítulo II Marco Referencial.-** Presenta los antecedentes en donde se hace referencia a los trabajos similares al nuestro, que han servido para fortalecer el presente proyecto, el marco teórico en el que se define las teorías que fundamentan las estrategias de créditos propuestas, el marco conceptual el cual menciona los conceptos y definiciones de las

palabras claves utilizadas en el desarrollo del trabajo investigativo, el marco contextual donde se detalla la situación actual de la empresa y una breve historia de la misma, y el marco legal que estipula las leyes normas y reglamentos necesarios para su implementación.

**Capítulo III Marco metodológico.** – Se centra en el procedimiento utilizado para llevar a cabo la investigación, así como las diferentes técnicas e instrumentos para la obtención y análisis de los resultados obtenidos que nos permitieron profundizar tanto en el problema como en la aceptación del manual propuesto.

**Capítulo IV Propuesta.** - Su objetivo es establecer las estrategias de créditos para mejorar la gestión financiera reduciendo el riesgo de incobrabilidad, morosidad y la cartera vencida de la Industria en mención.

**Conclusión y recomendación.** - Las conclusiones fueron determinadas en base de la puesta a prueba de las hipótesis preliminares y las interrogantes planteadas, en ellas se resumen los resultados obtenidos del tratamiento de los datos llevados a cabo durante el proceso investigativo, además se presentan las recomendaciones respectivas.

.

## Capítulo I

### El Problema

#### 1.1. Planteamiento del problema.

A nivel mundial las empresas tienen una gran importancia en el desarrollo de la economía de un país en virtud de que ellas generan empleos y contribuyen significativamente al Producto Interno Bruto por medio de la inversión privada que genera un avance de carácter económico y al mismo tiempo al crecimiento comercial, industrial, empresarial, etc.

Muchas de las empresas debido a la cantidad de competidores acceden a otorgar créditos para mantenerse en el mercado, los clientes pueden adquirir un bien o un servicio sin necesidad de pagarlo en ese momento, pero esta transacción trae consigo un riesgo inherente que es la posibilidad de que los deudores incurran en mora y como consecuencia, el que otorga el crédito no podrá obtener el rendimiento esperado del capital invertido, así como también será afectado en su flujo de caja, provocando que no pueda cumplir con sus obligaciones, de tal forma que debe realizar préstamos creando así un círculo vicioso, lo cual puede ocasionar que las empresas quiebren por falta de liquidez o por pérdida de su capital invertido.

En ese sentido podemos mencionar un caso que afectó a muchos países el cual tuvo origen en los Estados Unidos en el año 2008, y cuyas consecuencias repercutieron durante el año 2016 y aún lo harán durante el año 2017, a pesar de la recuperación paulatina actual, suscitándose una de las crisis financieras más grandes de la historia, debido a que se

estableció una política de créditos hipotecarios con intereses sumamente bajos, pero que no eran a una tasa fija.

Muchas personas que no cumplían con los requerimientos mínimos, es decir, que eran de escasos recursos económicos o no contaban con empleos fijos ni activos, pudieron acceder a dichos créditos, la única garantía era el inmueble comprado, consecuentemente los clientes pasaban a venderlas a un precio mayor y con ese dinero pagaban el préstamo anterior y volvían a prestar para comprar una nueva, eso ocasionó que se creara una burbuja inmobiliaria.

Cuando la Reserva Federal decidió incrementar los intereses las familias no pudieron pagar incurriendo en default (deuda no pagada), ocasionando la quiebra de muchos bancos, tales como Lehman Brothers y Merrill Lynch. A su vez, esta situación generó un colapso en los portafolios de los bancos de inversión a nivel mundial, ya que estaban plagados de hipotecas tóxicas subprime. (Alegría, 2013). El término subprime se utilizó para categorizar los préstamos “por debajo de buena calidad es decir de alto riesgo” (Block H. &, 2013)

Los problemas crediticios también han afectado a las empresas en Europa, donde existe un alto porcentaje de morosidad y falta de liquidez como es el caso de las empresas españolas, las cuales se han visto obligadas a utilizar su propio Capital o a solicitar préstamos para cubrir su ciclo financiero debido al cobro no oportuno de las facturas. Según la Confederación Española de la pequeña y mediana empresa el 44% de las pymes españolas reportan facturas pendientes de cobro, y el coste financiero de la morosidad, equivale al coste de oportunidad de no poder hacer uso de los fondos impagos, está en



alrededor de 1.000 millones de euros.(Dirección General de la Pequeña y Mediana Industria y la Confederación española de Pequeña y Mediana Industria, 2016).

En el Ecuador también se ha sentido un deterioro económico al tener una fuerte dependencia del sector petrolero que representa la mayor fuente de ingreso de su balanza comercial, debido a la caída internacional de los precios del petróleo, fenómeno que ha provocado una disminución muy significativa en las actividades comerciales de los diferentes sectores productivos, ocasionando tasas de desempleo elevadas y por consiguiente problemas en el cumplimiento de las obligaciones crediticias tanto de parte de las empresas como de las personas, “en época de crisis, la recuperación de la cartera se hace más difícil, ya que los clientes de estas empresas también han reducido las ventas; y, finalmente, el crédito tanto bancario como comercial se restringe”(Diario El Comercio, 2016)

Entre las situaciones ocurridas en la coyuntura económica mencionada anteriormente podemos observar que “el total del volumen de crédito concedido por las entidades financieras privadas y de la economía popular y solidaria en marzo de 2016, tuvo una tasa de variación anual negativa de -10.4%”(Banco Central del Ecuador, 2016)y que “el índice de morosidad o porcentaje de cartera vencida en la banca privada alcanzó en abril último el 4,7 por ciento, un incremento del 37 por ciento en comparación con lo registrado hace exactamente un año y del 62 por ciento en relación a diciembre de 2014”(Valencia, 2016).

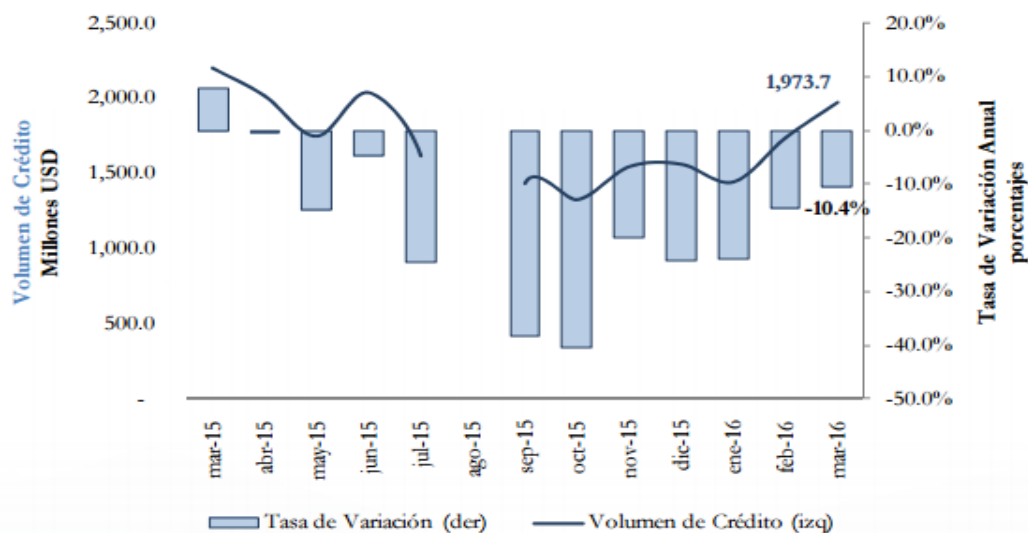


Figura 1. Evolución del Volumen de crédito. Obtenido del Informe de la Evolución del Volumen de Crédito del Sistema Financiero Privado del Ecuador emitido por el Banco Central del Ecuador, (2016).

Esto hace necesario que los profesionales de las áreas administrativas-contables presten más atención en el análisis para otorgar los créditos y a la gestión de la cobranza, que en el tiempo presente se han convertido en unos de los ejes más importantes de la gestión empresarial. Del éxito de la misma dependerá en gran medida la supervivencia de las unidades productivas.

La Industria Productos Rino es una microempresa familiar de capital cerrado, ubicada al norte de la ciudad de Guayaquil, que procesa café de pasar, el cual viene en presentación de media libra; la venta del producto es realizada el 10% al contado y el otro 90% a crédito, a quince días calendario plazo, la entrega del producto es efectuada por los vendedores sin seguir un procedimiento específico para el análisis y otorgamiento del crédito, debido a eso el porcentaje de cartera vencida se ha incrementado; en el año 2013 representaba el 30%, en el 2014 el 35% y en el año 2015 la cartera vencida representaba el 45% cuyo importe es de \$5.400 de este valor el 40% se encuentra en mora mayor a 90 días, las cuales se consideran

como cuentas con alto riesgo de incobrabilidad. Cabe indicar que al cierre del periodo del año 2015, el valor total de las cuentas por cobrar fue de \$12.000.

La falta de cobrabilidad de su cartera se debe a que la industria no cuenta con un adecuado sistema de créditos y cobros lo que ha incidido en el desarrollo de su negocio, así como también, tiempo atrás, se produjo inseguridad en saber si los clientes eran reales o ficticios, y si los clientes no realizaban sus pagos o los cobradores no entregaban los valores recaudados.

El presente estudio denominado “Elaboración de estrategias crediticias para mejorar la gestión financiera de Productos Rino” se encuentra orientado a solucionar problemas de otorgamiento de crédito y recuperación de cartera que afectan a la liquidez de esta industria, siendo necesario un análisis del proceso de ventas, comercialización y cobros para mejorar su situación financiera razón por la cual se propone realizar una revisión de los mecanismos existentes para replantear este proceso.

### 1.1.1. Árbol de problema.

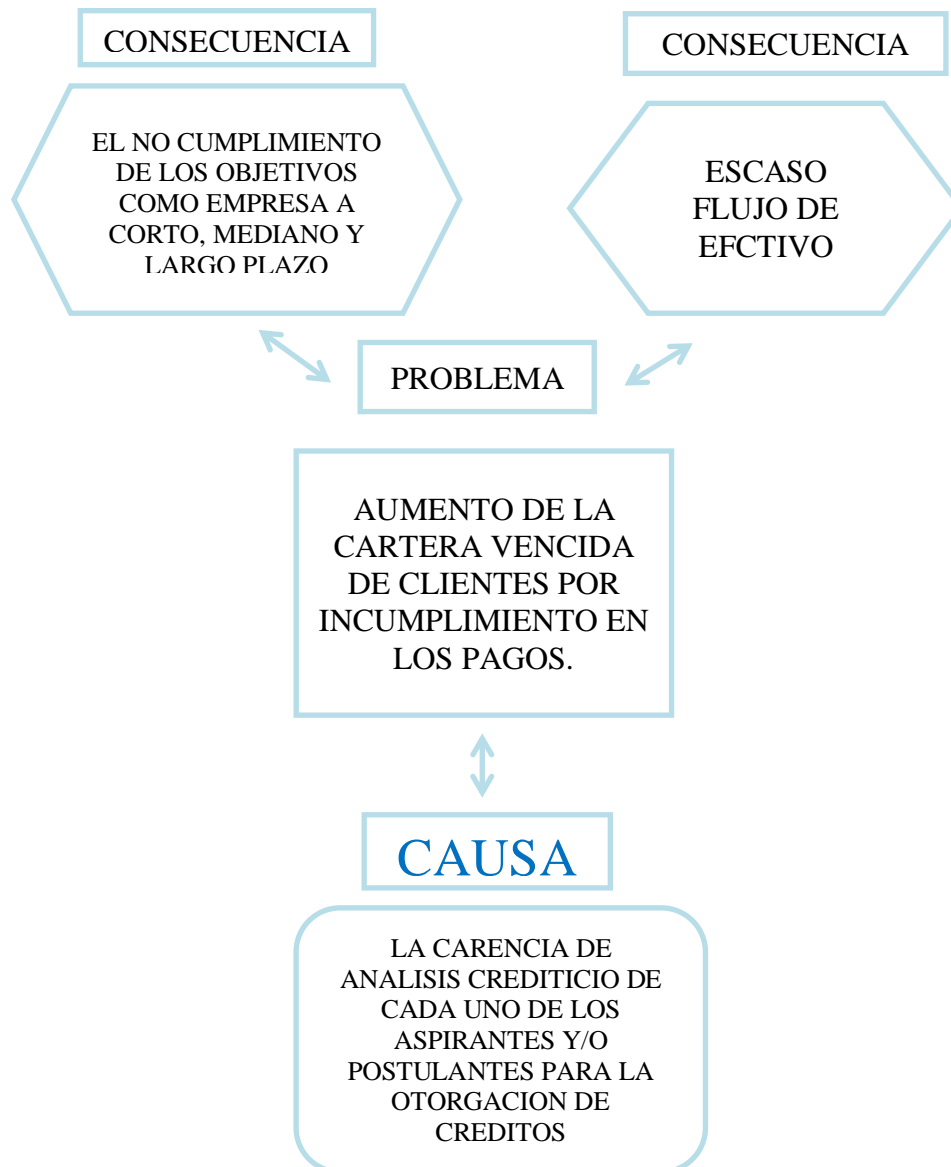


Figura 2 Árbol de problema

## **1.2. Formulación y Sistematización del Problema.**

### **1.2.1. Formulación.**

¿De qué manera la elaboración de estrategias crediticias contribuye a la gestión financiera de Productos Rino?

### **1.2.2. Sistematización.**

¿El proceso de discusión y socialización de los puntos tratados en el proyecto contribuyen en la elaboración adecuada de estrategias crediticias?

¿Cómo incide en la toma de decisiones de la gestión financiera la elaboración de estrategias de crédito?

¿De qué manera afecta el otorgamiento de crédito sin previo análisis en el rendimiento y liquidez de la industria?

¿En qué condiciones y cómo el proyecto ayudará a reducir el riesgo de que no se recuperen las cuentas por cobrar de la empresa?

## **1.3. Justificación del Proyecto.**

### **1.3.1. Justificación Teórica.**

Para toda compañía la rentabilidad y la liquidez son las metas finales de sus grandes objetivos, a través de estos dos factores, todo accionista o socio sigue con sus actividades normales y dicha empresa se mantiene en funcionamiento. Contar con estrategias adecuadas de crédito es de vital importancia a la hora de buscar una mayor rentabilidad y liquidez, pues de qué sirve incrementar las ventas si como resultado de estas ventas solo

quedan las obligaciones tributarias sin ni siquiera obtener los fondos para cubrir con estos rubros.

La elaboración de estrategias de créditos que ayuden a la gestión financiera contribuirá al objetivo de reducir en la mayor cantidad posible la morosidad de la cartera de cobro, así como también disminuir el gasto ocasionado por los intereses de los préstamos que se realizan para cumplir con las obligaciones por la falta de liquidez.

### **1.3.2. Justificación Metodológica.**

Para la realización del presente proyecto se recurrirá a técnicas de investigación, tales como la encuesta, la entrevista y la observación, a fin de obtener respuesta a las interrogantes suscitadas por el tema de estudio y así poder tener una idea generalizada concreta en base a la realidad económica de esta Industria.

Nuestro proyecto está enfocado en una investigación descriptiva ya que, mediante las técnicas mencionadas con anterioridad, analizaremos y detallaremos las situaciones, tal como se presentan en el proceso de venta a crédito, para luego establecer las estrategias que deben seguirse para mejorar la gestión financiera.

Con el objetivo de realizar un mejor descubrimiento y estudio se utilizará también herramientas financieras para investigar pruebas que respalden el tema planteado, herramientas como análisis de estados financieros, por medio de las razones financieras y análisis de comportamiento de cartera de la Industria Productos Rino.

Los métodos de análisis de los datos a emplear serán el método cualitativo y cuantitativo. El método Cualitativo permitirá examinar los fenómenos con gran detalle sin

una categoría o hipótesis predeterminada. “Los métodos cualitativos por lo general consisten de tres tipos de colección de información: observación, entrevistas y repaso de documentación”(Ruiz, 2012). En este caso se utilizarán los tres tipos.

El método Cuantitativo consiste en información estructurada, estandarizada que ayudará a buscar los hechos o causas del fenómeno. Con este procedimiento se procesan, analizan y se opina sobre la información que es recopilada y presentada en datos numéricos y gráficos. De esta forma la información obtenida de los clientes de la industria por medio de la encuesta será tabulada y presentada en gráficos y porcentaje. (Díaz, Escalona, Castro, León, & Ramírez, 2013)

### **1.3.3. Justificación Práctica.**

Toda empresa debe contar con estrategias de crédito que estandaricen dicho proceso debido a que su aplicación mejorará la eficiencia financiera y operacional permitiendo así su desarrollo en beneficio de la sociedad para el logro de sus metas económicas a corto, mediano y largo plazo.

## **1.4. Objetivos de la Investigación.**

### **1.4.1. Objetivo General.**

Elaborar estrategias crediticias seleccionando prácticas financieras acordes con el fin de optimizar los recursos financieros de la industria Productos Rino.

### **1.4.2. Objetivos Específicos.**

- Analizar las actividades llevadas a cabo para la concesión y recuperación del crédito mediante un estudio de campo.

- Establecer las estrategias diseñando los procedimientos adecuados para la gestión de crédito y cobranzas.
- Evaluar mediante un análisis de los indicadores financieros la aplicación de las estrategias crediticias.

### **1.5. Delimitaciones de la investigación.**

Después de haber descrito los objetivos de la investigación la hemos delimitado de la siguiente manera:

- **Espacio:** El ámbito de nuestra investigación será desarrollada en la Industria Producto RINO localizada al norte de la Ciudad de Guayaquil.
- **Tiempo:** Nuestro estudio abarcará el Período de actividades del año 2015.
- **Campo:** Financiero.
- **Área:** Crédito y Cobranzas.

### **1.6. Hipótesis General.**

La implementación de las estrategias crediticias disminuirá los riesgos de morosidad de la cartera de la Industria Productos Rino.

#### **1.6.1. Variable independiente.**

Riesgo Crediticio.

#### **1.6.2. Variable dependiente.**

Cobro de cartera vencida.



Tabla 1

*Variables*

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERATIVA	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS O PREGUNTAS	INSTRUMENTOS	TÉCNICA
<b>Riesgo Crediticio</b>	Se refiere a la probabilidad de que los clientes no cancelen sus deudas a tiempo.	Evaluar las competencias del personal de ventas mediante guías de Observación	Riesgo de Error	Nivel de Error: Riesgo bajo, Riesgo moderado, Riesgo importante, Riesgo intolerable	¿Se registran adecuadamente los créditos otorgados por la Industria Productos Rino a sus clientes? ¿Existe un análisis real entre los registros contables y los créditos otorgados a los clientes?	Guía de Entrevista	Entrevista
			Riesgo de Mora	Nivel de Morosidad: Riesgo bajo, Riesgo moderado, Riesgo importante, Riesgo intolerable	¿Considera Ud. Que el personal de ventas se encuentra debidamente capacitado? ¿Qué carencia observa Ud. en el análisis crediticio previo a los clientes? Items 1-8 de la Guía de Observación.	Guía de Entrevista	Revisión Documentación Entrevista  Observación
<b>Cobro de Cartera Vencida.</b>	Es la parte de los documentos y créditos que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento.	Monto total de créditos otorgados por una persona física o moral y que se convierte en un Activo de Riesgo al tener Obligaciones por Cobrar.	Gestión	1. Créditos otorgados 2. Cobranzas 3. Cuentas por cobrar 4. Morosidad	¿Qué es para Ud. Estrategias Crediticias? ¿Cuáles son los problemas más relevantes que enfrenta el área de créditos y cobranzas? ¿Cuál es el porcentaje de las cuentas por cobrar que se encuentra vencida? ¿Cree usted que es apropiado que se elaboren estrategias para el cobro de la cartera vencida y que se apliquen a la Gestión Financiera de Productos Rino?	Guía de Entrevista	Revisión Documental  Análisis Financiero

*Nota:* Análisis de operacionalización de las variables.

## Capítulo II

### Marco Referencial

#### 2.1. Antecedentes.

Para la elaboración del presente proyecto de investigación se ha consultado algunos trabajos de investigación de apoyo que guardan relación con nuestro estudio, tomando estos como fuentes fidedignas que aportan de manera directa e indirecta a este proyecto; los que se citan a continuación.

Según Ramírez, (2016) indicó en su trabajo de investigación “Modelo de crédito y cobranza y Gestión Financiera en la empresa Comercial Facilito” de la Parroquia Patricia Pilar, de la Provincia de Los Ríos, planteó como objetivo general diseñar un modelo de crédito-cobranza para mejorar la gestión financiera de la empresa citada, concluyendo que mediante el direccionamiento del proceso a seguir para el otorgamiento y recaudación del crédito, ayudarán a la toma de decisiones financieras oportunas y confiables, relacionándose ampliamente con la presente investigación en la importancia que hay de mantener una salud financiera el cual es el resultado de su buena administración.

Otros de los estudios revisados ha sido el de Pazmiño, (2014) llamado “La concesión de créditos y su incidencia en la determinación de la rentabilidad de la empresa MIAUTO en el año 2014” y cuyo objetivo general fue analizar la concesión de créditos y la rentabilidad de dicha empresa, para la determinación de su situación financiera concluyó que las constantes falencias y perjuicios financieros que ha experimentado la empresa con su actual proceso para otorgar créditos a sus clientes, ha causado un constante crecimiento en la cartera vencida de la empresa y a su vez reflejada en una baja rentabilidad, asemejándose en el presente estudio en que las empresas se ven afectadas en la recuperación de sus

deudas debido a la falta de políticas acerca del análisis crediticio previo a la concesión de crédito.

Por último podemos mencionar el trabajo investigativo “Diseño de manual gestión de crédito y cobranzas de cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro Cooprogreso Ltda.2012” realizado por Vinueza & Falcones, (2012) teniendo como objetivo general diseñar un Manual de Gestión de crédito y cobranzas de cartera vencida para optimizar la rentabilidad y liquidez de la financiera en mención guardando relación con nuestro trabajo en el sentido de que las políticas, estrategias o procedimientos de crédito y cobro deben ser descritos y dados a conocer al personal para que puedan ser ejecutados adecuadamente.

## **2.2. Marco teórico.**

En este marco se presenta el alcance general de la teoría a ser tomada en cuenta en el análisis, tanto en lo económico, como en lo legal, previo a la elaboración de las estrategias crediticias, además se definen los términos financieros que son necesarios ser tomados en cuenta para tener una mejor interpretación de la investigación.

### **2.2.1. Crédito.**

“El origen etimológico de la palabra crédito se remonta al latín *creditum*, que significa “cosa confiada”. Por lo tanto, la noción de crédito aparece vinculada con tener confianza” (Porto, 2013). También podemos decir que este término se refiere a “ la probabilidad de obtener dinero, bienes o servicios sin pagar en el momento de recibirlos a cambio de una promesa de pago realizada por el prestatario de una suma pecuniaria debidamente cuantificada en una fecha en el futuro”(Brachfield P. , 2011). Para la Industria

Productos Rino, crédito es acto de entregar un bien (café) a cambio de recibir una promesa de pago en un plazo de crédito (quince días).

Es importante mencionar que las empresas deben conceder sus créditos previendo las posibilidades negativas que pueden afectar la recuperación del capital de trabajo invertido, por lo tanto, es necesario que consideren establecer políticas de riesgos.

### **2.2.2. Políticas de riesgos.**

El riesgo de crédito puede significar “perder lo invertido”(Bahilo, Carmen, & Gabriel, 2013), por esa razón las políticas de riesgo establecen estrategias orientadas a una adecuada administración de la gestión crediticia, así como, la minimización de los eventos adversos inherentes a ella.

### **2.2.3. Las estrategias de riesgos.**

Dichas estrategias se basan en dos factores importantes las cuales son: como analizar la concesión de crédito a clientes y como enfocar el cobro a clientes. Usando estas dos variables en la empresa tenemos como resultado cuatro estrategias básicas de riesgos:

- 1.- Estrategia de máxima libertad en la concesión de créditos y tolerancia en el cobro.
- 2.- Estrategia de alta flexibilidad en la concesión del crédito, pero máxima reclamo en los pagos.
- 3.- Estrategia de elevado control del riesgo antes de conceder créditos, pero mucha tolerancia en caso de demoras en el pago.
- 4.- Estrategia de máximo rigor en el control de los riesgos y máxima dureza en el pago de las facturas.

A partir de estas cuatro estrategias la empresa decide cual es la que desea adoptar, “cabe indicar que la utilización de una de las estrategias tendrá repercusiones en el volumen de ventas y nivel de morosidad que pueda alcanzar la empresa”(Brachfield P. , 2013). Para que éstas puedan llevarse a cabo, deben ser fijadas a través de políticas y comunicarlo al personal que interviene en el proceso de venta, lo que permitirá alcanzar los objetivos propuestos.

#### **2.2.4. Las políticas de crédito.**

“Las políticas de la empresa es un decálogo de normas de actuación en lo relativo al crédito de cliente. Estas a su vez sirven para facilitar al área encargada a tener una pauta para conseguir mejores resultados en la gestión del crédito comercial”(Brachfield P. , 2013)

En el desarrollo de la presente Tesis de Grado se diseñó la estructura para operar y administrar la cartera de clientes de manera eficaz, cuya función es proporcionar las directrices que sean parte de la política de crédito de Industrias Productos Rino de manera clara y concisa.

Dentro de las políticas de crédito se debe establecer parámetros, tales como:

**Condiciones de crédito:** “Las condiciones de crédito especifican los términos y condiciones establecidos para los clientes que reciben los productos a crédito, por parte de la empresa tales como: Monto máximo, plazo de crédito, descuento por pronto pago, tasa de interés, garantías, forma y período de pago”(Eco-Finanzas, 2013), éstos deben ser dados a conocer a los clientes para que estén correctamente informados y puedan acogerse a los beneficios, así como también, cumplan con lo pactado.

**Descuento por pronto pago:** “El descuento por pronto pago es un incentivo concedido por el vendedor a sus clientes, cuando estos pagan sus compras o deudas en un periodo de tiempo inferior al de su vencimiento, su objetivo fundamental es motivar a sus clientes para que efectúen los pagos de la forma más rápida posible, para aprovechar el descuento”(Tributos.net, 2016). Mediante esta estrategia las empresas motivan a los clientes a cancelar sus deudas antes de su vencimiento, debido a que les representa un ahorro y por ende mayor ganancia.

En las políticas de crédito también se establece la forma de analizar a los clientes.

**Calificación de crédito:** “Es el procedimiento por medio del cual se obtiene una calificación que mide la capacidad de crédito de un solicitante, calculada como un promedio ponderado de los resultados obtenidos en base a las diversas características financieras y crediticias”(Forex Comunidad, 2016). Estas calificaciones ayudan en la toma de decisiones respecto a la aprobación o rechazo del crédito.

#### **2.2.5. Las 5 “C” de Crédito.**

Los aspectos tradicionales tomados en cuenta para otorgar un crédito son: (a) Carácter, (b) Capacidad, (c) Capital, (d) Colateral, y; (e) Condiciones del entorno.

**Carácter:** Es dar la impresión a la empresa de que es una persona confiable, que cuenta con el “carácter” necesario para cumplir con las obligaciones que contraiga. Se considera que una buena reputación tanto en los negocios, como en la vida social, es signo de un buen “carácter”

**Capacidad:** Es que el solicitante de un crédito tenga la “capacidad” de pago suficiente para hacer frente a sus obligaciones. Para determinar la capacidad, se investiga cómo es que el solicitante del crédito pretende hacer frente a sus obligaciones, considerando cuidadosamente sus flujos de efectivo, el calendario de pagos y su experiencia.

**Capital:** Está constituido por los recursos que el solicitante tenga invertidos en el negocio para el cual ha solicitado el crédito. En la medida en que tenga invertidos más recursos personales en el proyecto, tendrá más incentivos para ser más prudente en el manejo de los recursos del crédito, favoreciendo con ello las posibilidades de que cumpla cabalmente con el mismo.

**Colateral:** Es la entrega de una garantía “colateral”, en forma de bienes muebles o inmuebles, que serán aplicados para hacer frente a las obligaciones contraídas por el solicitante.

**Condiciones del entorno:** La “conveniencia” de un crédito se refiere a que tanto el deudor, como la empresa, deben estar en posibilidades de obtener un rendimiento adecuado de los créditos otorgados. En la medida en que el margen de intermediación y la probabilidad de recuperación del crédito sean más elevados, le convendrá más a la empresa otorgarlo” (Gómez, 2012).

Cada uno de estos factores nos permite evaluar si la persona puede ser sujeto de crédito minimizando así la posibilidad de otorgarlo a personas no aptas para acceder al mismo, obteniendo como resultado limitar el crecimiento excesivo de la cartera vencida en esta Industria.

Después de haber definido las políticas de crédito es importante analizar que la venta a crédito implica realizar una serie de pasos, procedimientos y estudios minuciosos que deben ser ejecutados con criterio para su sana administración y obtención de objetivos que no perjudiquen el flujo de efectivo de ninguna manera.

#### **2.2.6. Circuito del crédito.**

El circuito o proceso del crédito es:

- Presentación de solicitud y carpeta crediticia
- Verificación de la información
- Análisis y/o evaluación del crédito por parte del área de cartera
- Calificación
- Propuesta
- Elaboración del informe de aprobación o rechazo
- Instrumentación
- Entrega del producto
- Cobro

(Club de Ensayos, 2014)

Como mencionamos anteriormente dentro del proceso de crédito también se halla inmerso el cobro, por lo tanto, es muy importante definirlo.

#### **2.2.7. Cobranzas.**

“Es el proceso mediante el cual se hace efectivo la percepción de un pago en concepto de una compra, de la prestación de un servicio, esta acción puede ser emprendida por la misma empresa o puede contratar a terceros para que realicen la gestión de cobro”



(Definición, 2012). “La necesidad de cobro nace de la naturaleza del cliente y de su apatía hacia el cumplimiento de las obligaciones adquiridas, también del cobro que realiza la empresa por todos los medios para agilizar el flujo de su recuperación” (Dumrauf, 2013)

En base a lo mencionado podemos decir que las cobranzas son acciones llevadas a cabo para recaudar los valores adeudados a la Industria siendo indispensable que se ejecuten de forma prudencial, sin que esta afecte la relación con el cliente, para que ellos realicen futuras compras. Cabe mencionar que la Industria Productos Rino realiza la recaudación de su cartera con visitas personales a sus clientes.

Muchas veces la gestión de cobro se vuelve una tarea difícil debido a que los clientes incurren en morosidad y no pago en algunos casos, lo que conlleva a las empresas a utilizar diferentes métodos para recuperar dichos valores, poniendo en práctica las estrategias de cobro.

#### **2.2.8. Morosidad.**

La morosidad hace referencia al incumplimiento de las obligaciones de pago. (Educación Financiera en la red, 2016). “La morosidad tiene una destacada incidencia sobre la cuenta de resultados de la entidad, debido a las provisiones para insolvencias que ésta debe ir dotando para hacer frente a los posibles impagos que se vayan confirmando” (Juan Pérez-Carballo Veiga, 2015)

En ese sentido los administradores financieros deben considerar elaborar las estrategias que minimicen los riesgos de morosidad.

### **2.2.9. Gestión Financiera.**

Es cómo enfrentar los diversos escenarios que se presentan en la gestión estratégica y cotidiana, con una perspectiva amplia para comprender los aspectos generales y otra concreta para resolverlo de manera inmediato” (Carballo, 2015)

**Administración Financiera:** “Es el área de la Administración que cuida de los recursos financieros de la empresa. La Administración Financiera se centra en dos aspectos importantes de los recursos financieros como lo son la rentabilidad y la liquidez”. (Guzmán, 2012). “El objetivo del financiero es maximizar el valor de la empresa, que debe enfocarse en las principales funciones financieras claves de la organización: la inversión, la financiación y las decisiones de dividendos”(Universidad Nacional, 2014).

El concepto de administración financiera se refiere a las tareas del gerente financiero de la empresa. Los gerentes financieros administran los asuntos financieros de todo tipo de organizaciones: privadas y públicas, grandes y pequeñas, lucrativas o sin fines de lucro. Realizan tareas financieras tan diversas como el desarrollo de un plan financiero o presupuesto, el otorgamiento de crédito a clientes, la evaluación de gastos mayores propuestos, y la recaudación de dinero para financiar las operaciones de la compañía (Gitman & Zutter, 2012).

**Decisiones financieras.** “Dentro de las decisiones financieras tenemos en otorgar al cliente: Ampliación o reducción del plazo de crédito, incorporación de descuentos por pronto pago, ejercicios de aplicación para determinar o no la conveniencia”(Salazar, 2013)

En base a lo mencionado podemos decir que la administración financiera se centra en coordinar los recursos financieros de la Industria de tal forma que ésta pueda obtener

rentabilidad y liquidez que ayuden a que la Compañía siempre cuente con el Flujo de Efectivo necesario y suficiente para continuar con su actividad de carácter económico.

#### **2.2.10. Indicadores Financieros.**

“El análisis de razones financieras incluye métodos de cálculo e interpretación de las razones financieras para analizar y supervisar el desempeño de la empresa”(Gitman &Chad, 2012). Estos indicadores ayudan en la toma de decisiones acerca de la inversión de los recursos excedentes, o para requerir financiación, también con los resultados obtenidos se evalúa si los recursos están siendo administrados correctamente de manera eficiente y oportuna para lograr así optimizar y canalizar los recursos que posee esta Compañía para el desarrollo de la misma.

##### **2.2.10.1 Indicadores de Liquidez**

“Se refiere a la capacidad de la empresa para liquidar las obligaciones a corto plazo a su vencimiento” (Block H. &, 2013)

**Liquidez corriente.** “Este índice relaciona los activos corrientes frente a los pasivos de la misma naturaleza. Cuanto más alto sea el coeficiente, la empresa tendrá mayores posibilidades de efectuar sus pagos de corto plazo”(Gerencie, 2011). “ Su resultado se interpreta como “número de veces”, que por cada dólar que debe pagar en pasivos corrientes, tiene en activos corrientes “X” dólar para responder a esas obligaciones” (Salazar, 2013).

$$\text{Razón Corriente} = \text{Activos Corrientes} / \text{Pasivos Corrientes}$$

**Razón rápida (prueba del ácido).** “La razón rápida (prueba del ácido) es similar a la liquidez corriente, con la excepción de que excluye el inventario, que es comúnmente el activo corriente menos líquido” (Gitman & Chad, 2012). La forma de calcularlo es:

$$\text{Razón de Rapidez} = \text{Activos corrientes} - \text{Inventarios} / \text{Pasivos Corrientes}$$

### 2.2.10.2. Indicadores de Solvencia.

“Indica la razón o porcentaje que representa el total de las deudas de la empresa con relación a los recursos de que dispone para satisfacerlos. Ayuda a determinar la capacidad que tiene la empresa para cubrir el total de sus obligaciones” (Cuellar, 2014).

**Endeudamiento del Activo.** “Este índice permite determinar el nivel de autonomía financiera. Cuando el índice es elevado indica que la empresa depende mucho de sus acreedores y que dispone de una limitada capacidad de endeudamiento” (Cuellar, 2014). Su fórmula es:

$$\text{Índice de endeudamiento} = \text{Total de pasivos} / \text{Total de activos}$$

### 2.2.10.3. Razones de gestión.

“Estos indicadores tienen por objetivo medir la eficiencia con la cual las empresas utilizan sus recursos” (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2010).

**Rotación de Cartera.** “Indicador financiero que determina el tiempo en que las cuentas por cobrar toman convertirse en efectivo o el tiempo que la empresa toma en cobrar la cartera a sus clientes. A menor número de días de rotación, o dicho de otra forma, a mayor rotación, mayor eficiencia” (Fondo Uniandes, 2013).

$$\text{Su fórmula es: Rotación de Cartera} = \text{Ventas} / \text{Cuentas por cobrar}$$

**Período Medio de Cobranza.** “El periodo medio de cobro (PMC) nos indicará el número de días (en promedio) que nos tardan en pagar nuestros clientes, o dicho de otra forma, los días que estamos financiando a nuestros clientes”(Empresa Actual, 2013).

Su fórmula es:  $\text{Día de carteras} = \text{Cuentas por Cobrar} / \text{Ventas Netas} * 365$

**Rotación de inventario.** “La rotación de inventarios mide comúnmente la actividad, o liquidez, del inventario de una empresa. Se calcula de la siguiente manera:”(Gitman & Chad, 2012).

$\text{Rotación de Inventario} = \text{Costo de Venta} / \text{Inventario}$

**Días de inventario.** “Este indicador indica los días que dura en promedio antes de que se venda”(Stephen, Randolh, & Jeffrey, 2012).

Su fórmula es:  $\text{Rotación de Inventario} = \text{Costo de Venta} / \text{Inventario} * 365$

#### **2.2.10.4. Indicadores de rentabilidad.**

“Sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades”(Navas, 2012).

##### **Rentabilidad sobre ventas.**

“Este indicador, mide la eficiencia de la elaboración y distribución que alcanza una empresa durante sus operaciones. Se calcula dividiendo la utilidad del negocio por el monto total de ventas”(Buenos negocios, 2014).

Para llevar a cabo las estrategias crediticias es necesario que sean descritas de manera detallada y conocer a ciencia cierta el cómo deben ejecutarse, por lo tanto, se ha provisto de un manual de procedimientos que faciliten su comprensión y aplicación de las mismas.

### **2.2.11. Manual.**

“Los manuales son textos utilizados como medio para coordinar, registrar datos e información en forma sistémica y organizada. También es el conjunto de orientaciones o instrucciones con el fin de guiar o mejorar la eficacia de las tareas a realizar”(Cortina, 2015).

#### **2.2.11.1. Característica de un manual.**

Un manual se caracteriza debido a que las actividades están descritas de tal forma que sea fácil su comprensión facilitando así su aplicación para la correcta ejecución del trabajo, este también está sujeto a modificaciones ya que se ajustan a la necesidad de la empresa en la medida que conforme van evolucionando los procesos estos manuales deben ser actualizados.

#### **2.2.11.2. Estructura del manual**

“Un manual de procedimiento debe contener lo siguiente: Portada, Firmas de revisión y aprobación, Índice, Introducción, Base legal, Alcance del manual, Objetivo, Normas generales, Procedimientos, Formulario e instructivo, Glosario de términos y Flujograma”. (Gobierno Bolivariano de Venezuela, 2011)

### **2.2.12. Control**

El control interno es un proceso, realizado por el consejo de administración de una entidad, y demás personal, diseñado para proporcionar una seguridad razonable con respecto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la presentación de informes y el cumplimiento” (COSO, 2013).

A fin de “controlar el progreso de la organización hacia sus metas” (Griffin, 2011), es necesario monitorear la aplicación de las estrategias, detectando así, cualquier desviación que conlleve al no cumplimiento de los objetivos.

## **2.3. Marco Contextual.**

### **2.3.1. Estudio del entorno general.**

A continuación, se cita un extracto de información difundida por la Agencia de Noticias Andes: “El Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC) revela que Guayaquil tiene 2,4 millones de habitantes, con una población flotante de unas 500 mil personas. Por lo tanto, Guayaquil es una ciudad relativamente grande, siendo la principal ciudad del país económicamente, por lo que es factible todo emprendimiento que sea bien administrado por la amplitud del mercado.

### **2.3.2. El entorno específico.**

En general se puede considerar que en una población las necesidades se satisfacen de acuerdo al siguiente orden:

Tabla 2.  
*Pirámide de Maslow de la Jerarquía de las necesidades*

5.-	Autorrealización	
4.-	Necesidad de reconocimiento	<b>Necesidades secundarias</b>
3.-	Necesidades sociales	
2.-	Necesidades de seguridad	<b>Necesidades</b>
1.-	Necesidades fisiológicas	<b>básicas</b>

*Nota:* Esta pirámide divide las necesidades en básicas y secundarias. Tabla elaborada a partir del libro A Theory of Human Motivation de Abraham Maslow, (1943).

De lo que se puede concluir que las necesidades fisiológicas, entre ellas la alimentación están en primer orden, esto es en la base piramidal de ellas. Ante lo que la Industria Productos RINO aporta con la elaboración de café tostado y molido, presentándolo a bajo costo, con las utilidades enmarcadas dentro de los límites de ley.

El café, es una bebida tradicional que forma parte de nuestra cultura alimenticia diaria y acompaña diferentes comidas como: el desayuno, el almuerzo y la cena, lo cual lo transforma como un producto que forma parte de la Canasta Básica Ecuatoriana convirtiéndose así en la bebida preferida de la mayoría de los hogares en nuestro país.

### **2.3.3. Reseña Histórica.**

En el año 1957 su propietario tuvo la idea de tostar y moler café para entregarlo en las tiendas del suburbio de la Ciudad de Guayaquil, en ese entonces este producto sólo se encontraba disponible al público alrededor del Mercado Central. Al igual que su hermano, pero independientemente cada uno de ellos emprendieron en este negocio que les permitió sustentar a sus respectivas familias y dar trabajo a personas que requerían llevar el pan



diario a sus hogares, más tarde se constituyó cada uno en empresa, motivados por la aceptación dispensada por sus consumidores.

La aceptación en el mercado del producto abrió la expectativa a otras personas que incursionaron también en este negocio con lo que el mercado se tornó altamente competitivo, lo que motivó el ingenio de la innovación, construyendo envasadoras automáticas, lográndose desarrollar artesanalmente, con tecnología propia, máquinas eficientes y económicas; siendo los principales beneficiados los consumidores, al obtener con menor costo un producto de calidad.

#### **2.3.4. Generalidades.**

La República del Ecuador es un país eminentemente agrícola, lo que le da la capacidad de ser exportador de productos tales como: banano, café, cacao, mango, melón, bábaco, palmito, tomate de árbol y flores, la que se realiza sin ninguna transformación, siendo su debilidad la falta de valor agregado, por lo que es necesario el desarrollo de la tecnología nacional, con el fin de lograr la elaboración de productos alimenticios de aceptación masiva a costos rentables y competitivos, primero en el mercado nacional, como también en el internacional, más aún con la apertura de las fronteras y la globalización; el día que vuelva a ser este renglón el que sostenga la actividad económica y financiera, volveremos a tener la seguridad económica tan anhelada, hasta tanto toca a los gobiernos de turno apoyar al sector rural e industrial para que este sueño se vuelva realidad.

En este contexto Industrias Productos Rino tiene la visión de satisfacer la demanda de los clientes que han depositado su confianza en la empresa como proveedora a las familias

que aprecian la bondad de este artículo, a través del aparato comercial establecido en la ciudad de Guayaquil y sus alrededores.

La empresa se encuentra domiciliada en la Manzana 19 Solar 4 de la Lotización Santa Adriana, en el corredor Industrial a la altura del Km 6 ½ de la Vía Daule. El producto estrella de la Industria Productos RINO es el café tostado y molido, más tarde incursionó en otros productos, pero éstos no han prosperado, más no se pierde la esperanza de que en un futuro cercano se los desarrolle. El proceso de tostar y moler el café en grano crudo se rige por la norma NTE INEN 1123 (2006) en el que se establecen los requisitos que deben ser observados para el desarrollo de esta actividad.

La Industria Productos Rino tiene una producción mensual media de 22 toneladas que se comercializa en paquetones de 5 libras constituidos por 10 unidades de media libra, siendo su mercado cautivo el popular al que llega a través de las tiendas de barrio.

La Industria Productos RINO cuenta con seis colaboradores y está compuesto por un colaborador en el Proceso Estratégico que es el Gerente, cuatro en la Cadena de Valor y una colaboradora en el Proceso de Apoyo que es la Contadora. La Cadena de Valor está compuesta por dos Operadores de Producción y dos Vendedores encargados de la distribución del Producto.

### **2.3.5. Análisis de las variables internas.**

#### **Misión**

Productos Rino tiene como objetivo primordial satisfacer las exigencias de sus clientes en cuanto al consumo diario del café como alimento básico de la familia ecuatoriana.

**Visión**

Ser una empresa que satisfaga la demanda de productos básicos de consumo diario.

**Filosofía**

Productos Rino es una empresa solidaria de carácter social, que sirve centrada en cumplir con los parámetros que la calidad exige, para lograr mantener la confianza de la familia ecuatoriana.

**Política Organizacional**

Productos Rino se constituye en empresa conformada para servir en lo que está a su alcance a la familia ecuatoriana dedicada a elaborar alimentos de calidad de consumo diario.

**Valores**

- Honestidad. -En el trato con los clientes y con los proveedores.
- Responsabilidad. –Ser consecuente en la toma de decisiones, para la ejecución de las acciones llevadas a cabo en la elaboración del producto.
- Esfuerzo. - En la consecución de los objetivos.
- Compromiso.–Orientado a la satisfacción de los clientes.
- Innovación. - En la incorporación de nuevas tecnologías desarrollándose la capacidad creativa.

### 2.3.6. Estructura Organizacional.

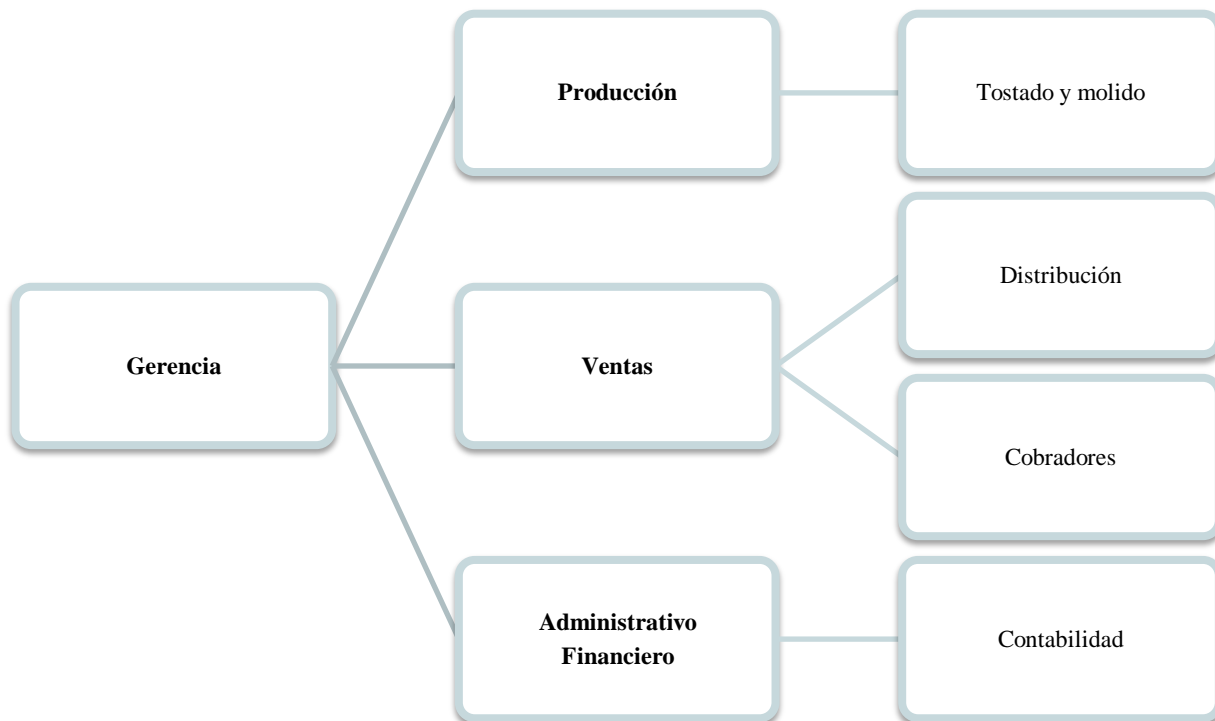


Figura 3 Organigrama Estructural. Información proporcionada por la Industria Productos Rino

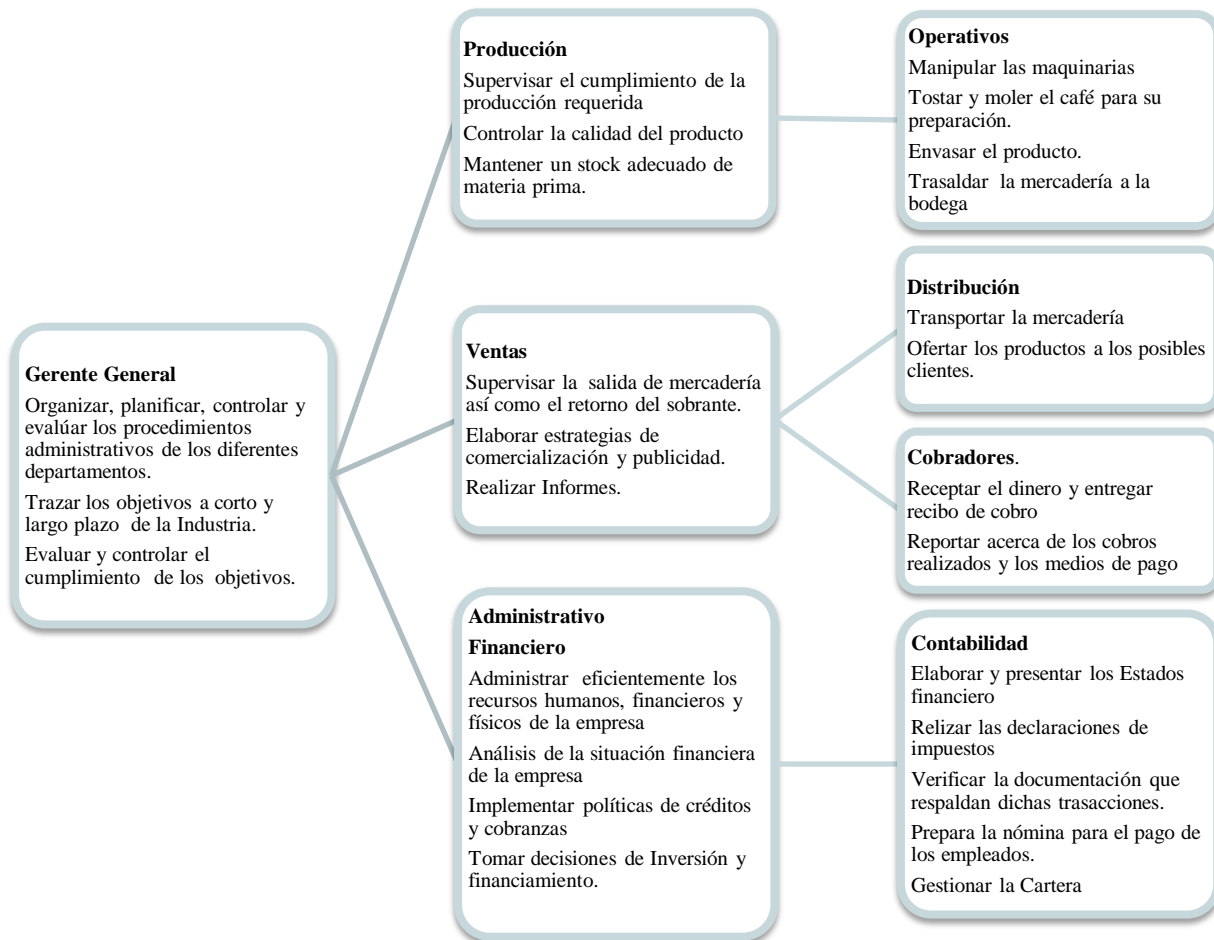


Figura 4. Organigrama Funcional. Información proporcionada por la Industria Productos Rino

### 2.3.7. Cuadro de Distributivo del Personal.

Tabla 3.  
*Personal Administrativo.*

<b>Personal Administrativo</b>	<b>Cantidad</b>
Gerente	uno
Contadora	una
total	dos

*Nota:* Detalle del personal Administrativo de la Industria Productos Rino

Tabla 4.  
*Personal Operativo.*

<b>Personal Operativo</b>	<b>Cantidad</b>
Operario en Planta	dos
Vendedor	dos
total	cuatro

*Nota:* Detalle del personal de la Industria Productos Rino

La empresa Productos Rino cuenta con seis trabajadores, dos en el área administrativa y cuatro en el área productiva.

### 2.3.8. Factores locales.

La Industria cuenta con servicios tales como:

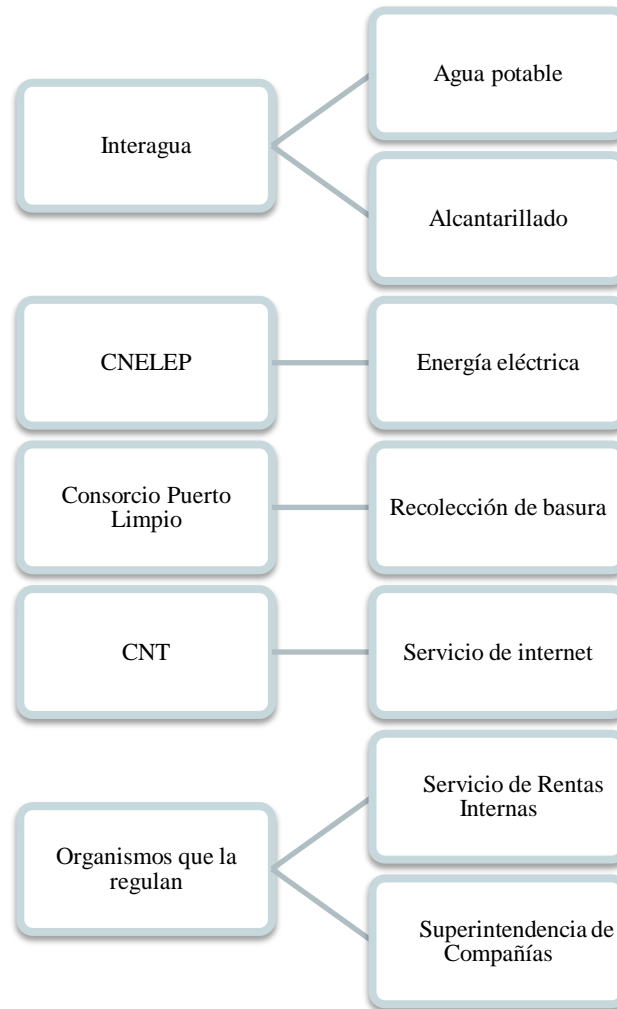


Figura 5 Factores locales. Información proporcionada por la Industria Productos Rino

### 2.3.9. Proveedores.

En una economía pequeña y abierta como la ecuatoriana, muchos de los insumos requeridos deben ser importados, más la empresa no importa ningún insumo para su producción ya que se abastece de café en grano crudo proveniente de los agricultores y de las casas exportadoras. Los proveedores que abastecen de materia prima a la empresa son

principalmente la Exportadora Cafecom, el Sr. Leonardo Lucio, el Sr. Francisco Monserrate, el Sr. Juan Delgado y el Sr. Marcos Pérez.

#### **2.3.10. Clientes.**

La industria oferta el producto a distribuidoras y tiendas ubicadas en barrios populares de sectores como el Terminal de Transferencia de Víveres, el Mercado Central, el Mercado de José Mascote, la Calle 29 y Oriente, Cristo del Consuelo, Barrio Lindo, el Suburbio en general, el Guasmo, Mapasingue, Prosperina, la Ciudadela La Florida, la Cooperativa Juan Montalvo, Bastión Popular, el Fortín, Flor de Bastión, en otras ciudades como Daule, Salitre y Samborondón, así como también se vende a personas que van directamente a comprar el producto a la fábrica.



### 2.3.11. Competencia.

En el mercado local los productores que también ofrecen café de pasar son los siguientes:



Figura 6. Competencia. Información proporcionada por la Industria Productos Rino

### **2.3.12. Detalle de procesos.**

- **Área Administrativa**

El Gerente General y/o Representante Legal está encargado de tomar decisiones referentes a las actividades tales como: contratación de personal idóneo y capacitado, su capacitación continua y actualizada, la nómina de personal, el conocimiento real en el stock de inventarios, las ventas y la logística, todo esto en base a los informes preparados y detallados por la Contadora.

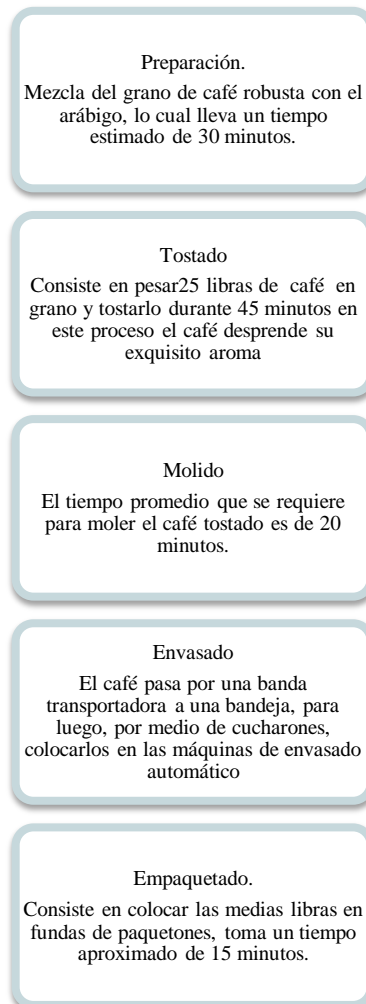
- **Área Financiera**

La Contadora se encarga de emitir reportes acerca de las operaciones llevadas a cabo para las compras, ventas, los créditos concedidos, la gestión de cobranza, la facturación y la declaración y pago de impuestos; también elabora los flujos de caja mediante los que se determinará si la empresa requiere de financiamiento o puede realizar inversiones.

Finalmente se responsabiliza de presentar los informes financieros de manera oportuna a los organismos reguladores.

- **Área de producción**

El proceso de producción conlleva los siguientes pasos:



*Figura 7* Descripción del proceso de producción. Información proporcionada por la Industria Productos Rino

### **2.3.13. Análisis FODA de la empresa.**

En los puntos precedentes que constituyen este marco conceptual se ha caracterizado las variables internas y las variables externas de la empresa Productos Rino. Teniendo presente que debe haber un equilibrio entre la función social y la rentabilidad, entendiendo que los trabajadores son parte esencial de la estructura orgánica.

El hecho de que el trabajador sea parte fundamental e importante dentro de la empresa conlleva a integrarlo, motivarlo y alentarle a la consecución y obtención del objetivo que es el de que haga suyo el concepto de control interno como una herramienta para la sostenibilidad y crecimiento de la compañía.

Desde este punto de vista el control interno no solamente se debe de enfocar en el aspecto contable, sino que abarca la organización en su conjunto, por lo que siendo parte de un Sistema se debe involucrar a la organización como un todo, es decir en el buen sentido de la palabra es necesario inculcar valores como la responsabilidad, la sinergia y la resiliencia, sin que esto signifique ni el abuso por la parte patronal ni el descuido por la parte trabajadora.

#### **2.3.14. Análisis de las variables internas.**

A continuación se elaborará la matriz correspondiente a las fortalezas y a las debilidades que tiene la organización, que pueden incidir positivamente o afectar negativamente su gestión para hacer frente al entorno competitivo.

Tabla 5  
*Variables internas*

Variables internas	Fortalezas			Debilidades		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
<b>Proceso Área Administrativa</b>						
Calidad a bajo precio	↑					
Inducción a la excelencia de trabajadores		↑				
Personal formado en la empresa			↑			
Limitación de recursos				↓		
Falta de publicidad					↓	
Falta de preparación académica						↓
<b>Proceso Área Financiera</b>						
Pago de impuestos	↑					
Falta de información financiera oportuna				↓		
Concesión de crédito					↓	
Gestión de cobro						↓
<b>Proceso Área Productiva</b>						
Durabilidad del producto	↑					
Costo estacional variable de materia prima					↓	

*Nota:* Análisis de las fortalezas y debilidades de la Industria Productos Rino

### 2.3.15. Análisis de las variables externas.

A continuación, se elaborará la matriz correspondiente a las oportunidades y a las amenazas que tiene la organización, que pueden ofrecer una ventaja favorable o generar una situación de riesgo para la administración de la empresa.

Tabla 6

*Variables externas*

Variables externas	Oportunidades			Amenazas		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
<b>Mercado</b>						
Aceptación del producto en el mercado	↑					
Clientes aceptan nuestros precios		↑				
Bajo crecimiento de la demanda				↓		
<b>Competencia</b>						
Empresas sin experiencia en el mercado	↑					
Empresas con menor calidad		↑				
Empresas con más bajo costo					↓	
Empresas con mayor publicidad						↓
<b>Tecnología</b>						
Empresas con procesos más avanzados				↓		

*Nota:* Análisis de las oportunidades y amenazas de la Industria Productos Rino

### 2.3.16. Resumen del análisis FODA.

El Análisis FODA (Fortaleza, Oportunidad, Debilidad y Amenazas), es una estructura conceptual en el análisis sistemático que sirve para conjugar las fortalezas y debilidades que son las variables internas con las amenazas y las oportunidades que son las variables externas. Al aplicar este análisis se mejorará la visión, mejorando las estrategias y las tácticas, para mantener a los clientes satisfechos.

Tabla 7  
FODA

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Calidad a bajo precio	Limitación de recursos
Formación del personal en el trabajo	Falta de publicidad
Inducción a la excelencia del trabajador	Falta de preparación académica
Pago de impuestos al día	Falta de información financiera oportuna
Durabilidad del producto	Costo estacional variable de materia prima
	Falta análisis previo a la concesión de crédito.
	Falta de procedimientos adecuados en la gestión de cobro por vencimiento de pago.
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Aceptación del producto en el mercado	Bajo crecimiento de la demanda
Clientes aceptan nuestros precios	Empresas con más bajo costo
Empresas sin experiencia en el mercado	Empresas con mayor publicidad
Empresa con menor calidad	Empresas con mayor publicidad

*Nota:* Análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Industria Productos Rino

## 2.4. Marco conceptual

### 2.4.1. Definiciones.

**Estrategia:** “Plan exhaustivo para alcanzar las metas organizacionales”(Griffin, 2011).

**Riesgo de crédito:**“Es la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del prestatario o la contraparte en operaciones directas, indirectas o de derivados que conlleva el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas”(Superintendencia de Bancos y Seguros, 2011).

**Rendimiento:** “La ganancia obtenida con dicho activo durante ese periodo por cada unidad monetaria invertida”(Javier & Gregorio, 2015).

**Análisis:**“Acción de dividir una cosa o problema en tantas partes como sea posible, para reconocer la naturaleza de las partes, relaciones entre éstas y obtener conclusiones objetivas del todo”(Blas, 2014).

**Incumplimiento:**“Es no efectuar el pago pactado dentro del período predeterminado; o, efectuarlo con posterioridad a la fecha en que estaba programado, o, en distintas condiciones a las pactadas en el contrato” (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2011).

**Incobrabilidad:** “Que no se puede cobrar o es de muy dudosa cobranza”( Real Academia Española, 2014).

**Morosidad:** Hace referencia al “retraso en el cumplimiento de una obligación, suele identificarse principalmente con la demora en el pago de una deuda exigible”(Lòpez, 2016).

**Cartera Vencida:** “Es la parte del activo constituida por los documentos y en general por todos los créditos que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento”(Lawi, 2016).



**Situación financiera:** “La situación financiera de una empresa puede ser definida como el diagnóstico basado en un conjunto de variables contables que miden la calidad del desempeño de una empresa. (Emprende Pyme. Net, 2016).

### **Provisión.**

“Una provisión es un pasivo en el que existe incertidumbre acerca de su cuantía o vencimiento”(NIC 37, 2012).

## **2.5. Marco legal.**

El crédito y la cobranza se regulan por las leyes, reglamentos y normas siguientes, que, sin ser excluyentes, conforman las disposiciones que deben ser acatadas por el ciudadano. Como primer punto hemos considerado revisar los artículos pertinentes de la Constitución rigiéndonos al orden jerárquico en el que se deben aplicar las normas. Estos artículos mayormente guardan relación con la política financiera con énfasis en las instituciones bancarias, entidades crediticias por excelencia, y de cuya experiencia se nutre el resto del sistema a nivel nacional.

### **2.5.1. Constitución de la República del Ecuador**

**Art. 319** Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras, las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

**Art. 334** numeral 5, el Estado promoverá el acceso equitativo a los factores de producción, para lo cual le corresponderá: 5. Promover los servicios financieros públicos y la democratización del crédito.

### **2.5.2. Código Orgánico Monetario y Financiero**

**Art. 94 y Art. 99** Señalan como deben estar expresadas las transacciones, así como también los medios de pagos.

**Art. 189.-** Las entidades del sistema financiero nacional deberán mantener los niveles suficientes de activos líquidos de alta calidad libres de gravamen o restricción, que puedan ser transformados en efectivo en determinado periodo de tiempo sin pérdida significativa de su valor, en relación con sus obligaciones y contingentes, ponderados conforme lo determine la Junta.

**Art. 190.-** Las entidades del sistema financiero nacional deberán mantener la suficiencia patrimonial para respaldar las operaciones actuales y futuras de la entidad.

**Art. 214.-** Todas las operaciones de crédito deberán estar garantizadas

### **2.5.3. Libro I.- Normas Generales para la Aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero**

Título IX.- De los activos y de los límites de crédito.

Capítulo II.- Calificación de activos de riesgo y constitución de provisiones por parte de las instituciones controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

**El Art. 5. numeral 1.1.1.** Señala la metodología a aplicar para la calificación de créditos comerciales, los cuales se deberá considerar, sin excepción, los siguientes factores:  
Evaluación de la capacidad de pago y situación financiera del deudor, experiencia de pago y riesgo de entorno económico

En el **Art.5 numeral 1.1.2.** Se describen las características de los factores de riesgo para cada una de las nueve categorías con el fin de identificar el perfil de riesgo de los sujetos de crédito comercial. En la Categoría A se consideran créditos de riesgo normal, Categoría B créditos con riesgo potencial, Categoría C créditos deficientes, Categoría D créditos de dudoso recaudo y Categoría E pérdidas.

**Art.5 numeral 1.2.1.Cobertura de la calificación de los créditos de consumo.**

Tabla 8.

*Cobertura de la calificación de los créditos de consumo.*

CATEGORÍAS	DÍAS DE MOROSIDAD
A – 1	0
A – 2	1 - 8
A – 3	9 - 15
B – 1	16 - 30
B – 2	31 - 45
C – 1	46 -70
C – 2	71 - 90
D	91- 120
E	+ 120

*Nota:* Categoría de los créditos de consumo. Obtenido del Libro I.- Normas Generales para la aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, (2011).

**2.5.4. Código de Comercio.**

**Art.37.-** Todo comerciante está obligado a llevar contabilidad en los términos que establece la Ley de Régimen Tributario Interno.

**Art. 160.-** El deudor que paga tiene derecho de exigir un recibo, y no está obligado a contentarse con la devolución del título de la deuda.

**Art. 201.-** El comprador tiene derecho a exigir del vendedor que le entregue una factura de las mercaderías vendidas, y que ponga al pie de ella el recibo del precio total o de la parte que se le hubiere entregado.

**Art. 202.-** La demora en el pago del precio de la cosa comprada, constituye al comprador en obligación de pagar el rédito mercantil de la cantidad que adeuda al vendedor.

#### **2.5.5. Normas que regulan las tasas de interés**

**Art. 31.-** Las operaciones de crédito de las entidades financieras que incurran en mora, se liquidarán a la tasa de mora que corresponda, únicamente por el monto vencido del capital, y solo desde la fecha de no pago hasta la fecha del día en que se efectúe el pago de la obligación. Esta tasa será la que resulte de aplicar un recargo de hasta el 10% (0.1 veces) a la tasa que se encuentre vigente para la operación al momento de ocurrir la mora, según el número de días que hayan transcurrido desde la fecha de vencimiento hasta el pago de la misma, en función de la siguiente tabla:

Tabla 9.

*Tasas de interés de mora.*

Días de retraso hasta el día de pago	recargo por morosidad hasta
0	0%
1-15	5%
16-30	7%
31-60	9%
Más de 60	10%

*Nota:* Porcentajes de interés de acuerdo al tiempo de morosidad. Obtenido de las resoluciones de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, (2015).

### **2.5.6. Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI)**

**Art. 10, numeral 11.** Las provisiones para créditos incobrables originados en operaciones del giro ordinario del negocio, efectuadas en cada ejercicio impositivo a razón del 1% anual sobre los créditos comerciales concedidos en dicho ejercicio y que se encuentren pendientes de recaudación al cierre del mismo, sin que la provisión acumulada pueda exceder del 10% de la cartera total. La eliminación definitiva de los créditos incobrables se realizará con cargo a esta provisión y a los resultados del ejercicio, en la parte no cubierta por la provisión.

## **Capítulo III**

### **Marco metodológico**

Es de suma importancia que el investigador tenga bien definido el camino que se debe seguir para la solución del problema es por ello que en el presente capítulo se detalla el diseño y el tipo de investigación que se ha utilizado, así como también las técnicas e instrumentos de recolección de información.

#### **3.1. Diseño de la investigación**

Con el fin de recopilar información necesaria en el cual se pueda determinar los procedimientos llevados a cabo en las ventas a crédito, este estudio está orientado a un diseño de investigación de campo, “debido a que permite recoger datos directamente donde ocurre el problema” (Díaz, Escalona, Castro, León, & Ramírez, 2013)

#### **3.2. Tipo de investigación**

La metodología de investigación utilizada es la descriptiva ya que se describirán los hechos tal como se presentan en su ambiente natural.

#### **3.3. Población**

Habiendo definido el diseño y el tipo de investigación se detalla a continuación la población y la muestra.

La población del proyecto está conformada por tres tipos debido a las diferentes técnicas de investigación que se utilizarán. La primera está compuesta por los Clientes de la Industria Productos Rino mediante los cuales se obtendrá información acerca de la aceptación de las estrategias crediticias, siendo la totalidad de ellos 30 clientes, la segunda

está conformada por el Gerente y la Contadora debido al conocimiento que tienen acerca del proceso de venta, y la tercera población la conforman los 2 Vendedores.

### **3.4. Muestra**

El tamaño de la muestra de la investigación está conformado por la totalidad del universo de cada población debido a que son pequeñas.

### **3.5. Técnicas e instrumento de investigación**

#### **3.5.1 Técnicas**

Con la finalidad de recopilar la información se ha utilizado los siguientes procedimientos:

**Encuesta:** “Son un conjunto de preguntas que permiten, a través de las respuestas, recoger información” (Alvarado, 2013), tales como la opinión de los clientes acerca de la otorgación del crédito, su recaudación, y las razones de incumplimiento de pago.

**La entrevista:** Consiste en una conversación entre dos o más personas mediante la cual obtendremos datos acerca del proceso de venta llevado a cabo en la Industria Productos Rino

**Observación:** Este procedimiento nos permite observar las situaciones reales que se presentan en las ventas realizadas por los Vendedores para analizar las cualidades de ellos.

#### **3.5.2. Instrumentos**

Las herramientas utilizadas fueron el cuestionario dirigido a los clientes, la guía de entrevista y de observación para la administración y vendedores respectivamente. (Díaz & Carvazos, 2015)

### **3.6. Análisis e Interpretación de resultados**

Para un amplio conocimiento y mejor acercamiento al tema de estudio se ha recurrido a diferentes formas de recoger la información. El análisis realizado para la interpretación de la información obtenida es de forma cualitativa en el caso de la entrevista y para las encuestas las respuestas han sido tabuladas, y representadas en gráfico de pastel indicándonos los porcentajes de cada alternativa para una mejor comprensión. (Monje, 2011). Para la guía de observación hemos cuantificado los diferentes atributos de cada Vendedor por lo tanto este tipo de análisis es tipo cuanti-cualitativo.



### 3.6.1. Análisis de la Encuesta dirigida a los Clientes

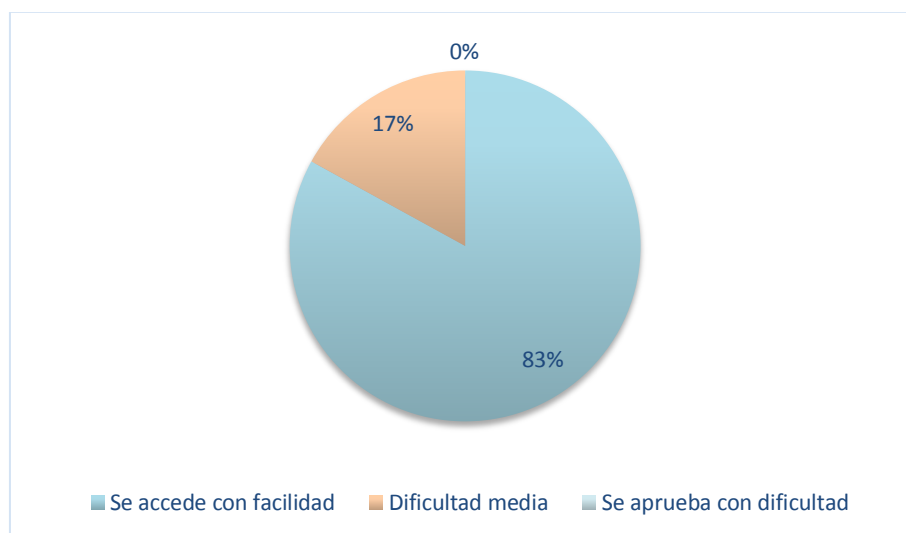
1.-¿Qué opina Ud. acerca del crédito que le otorga la Industria Productos Rino?

Tabla 10

*Acceso a Crédito*

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Se accede con facilidad	25	83%
Dificultad media	5	17%
Se aprueba con dificultad	0	0%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Datos obtenidos a partir de la encuesta de campo – Noviembre 2016



*Figura 8 Acceso a Crédito*

#### **Análisis de Resultados:**

El 83% de los clientes considera que se accede al crédito con facilidad y el 17% con dificultad media esto es debido a que el requisito para obtenerlo es “haber sido cliente”, aunque esto no se cumple siempre debido a que también se ha otorgado crédito en la primera compra.

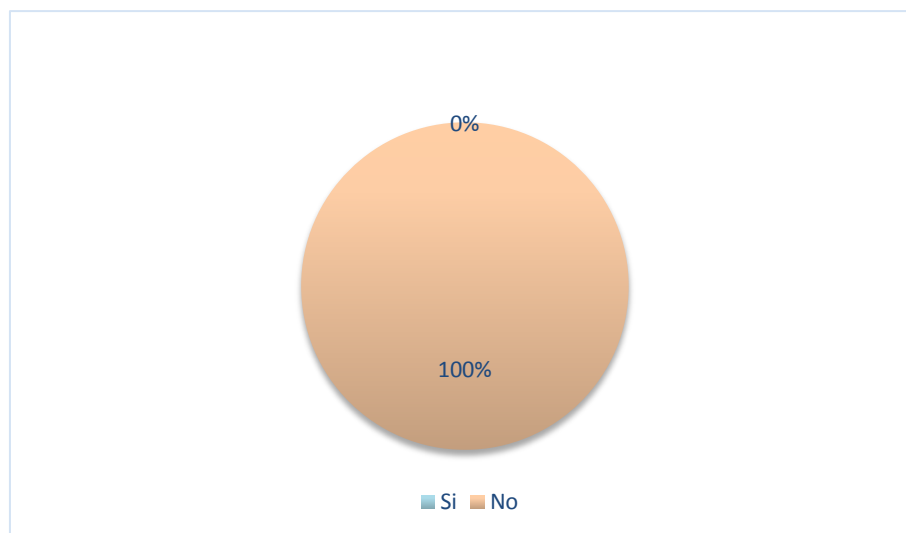
2.-¿Después de haberle otorgado el crédito se le recuerda el vencimiento de pago?

Tabla 11

*Aviso recordatorio de vencimiento de pago*

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
Si	0	0%
No	30	100%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Datos obtenidos a partir de la encuesta de campo – Noviembre 2016



*Figura 9* Aviso de vencimiento de pago.

### **Análisis de Resultados:**

De los encuestados, el 100% ha respondido que no, lo que significa que la Industria no hace recordatorio acerca del vencimiento de pago

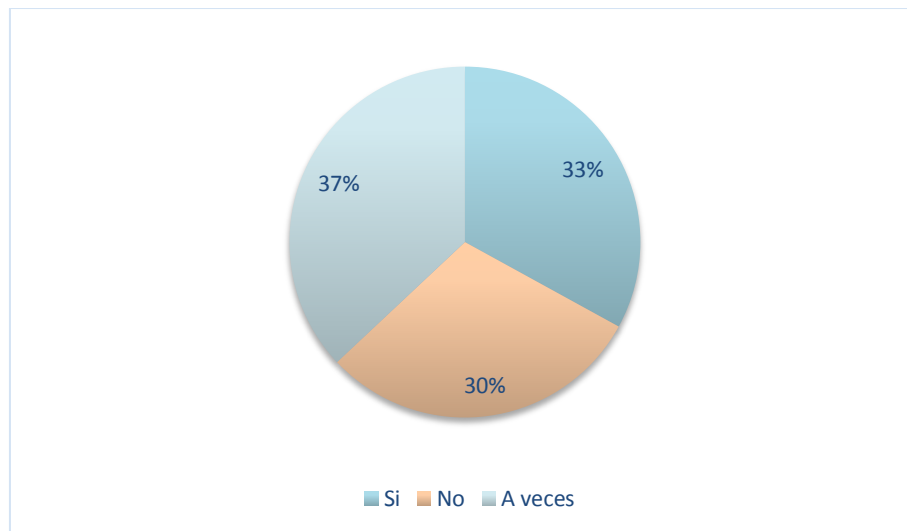
### 3.- ¿Los cobradores van el día establecido para realizar el cobro?

Tabla 12

*Cobro puntual*

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	10	33%
No	9	30%
A veces	11	37%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Datos obtenidos a partir de la encuesta de campo – Noviembre 2016



*Figura 10* Cobro puntual

#### **Análisis de Resultados:**

En base a los porcentajes observados podemos decir que el 37% de los clientes han manifestado que los cobradores de la industria muchas veces no van el día acordado de pago, el 33% reveló que le realizan la recaudación al finalizar el plazo concedido y el 30% restante ha respondido que definitivamente no se les visita la fecha establecida en la cual deben efectuar el cobro.

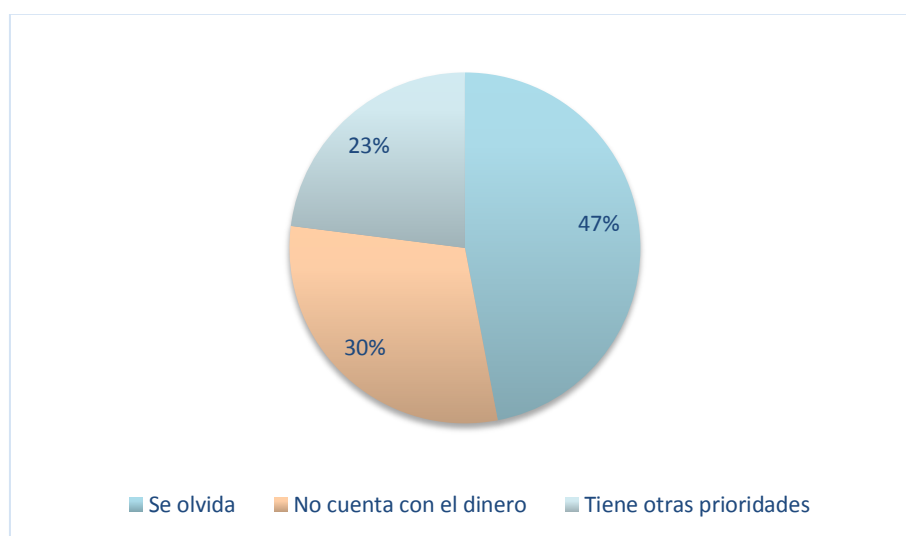
4.- ¿Cuál de estas razones considera Ud. la causa principal por la que se podría incurrir en incumplimiento de pago?

Tabla 13

*Razones de Incumplimiento*

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Se Olvida	14	47%
No cuenta con el dinero	9	30%
Tiene otras prioridades	7	23%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Datos obtenidos a partir de la encuesta de campo – Noviembre 2016



*Figura 12 Razones de Incumplimiento*

**Análisis de Resultados:**

La mayoría de los clientes, es decir, el 47% expresan que la razón por la que se incurre en mora es porque se olvidan del día de pago, en cambio el 30% manifiesta que la causa principal por la que no se realiza la cancelación a tiempo es porque no cuentan con el dinero suficiente para hacerlo y el 23% ha respondido que debe efectuar otros desembolsos de forma prioritaria.

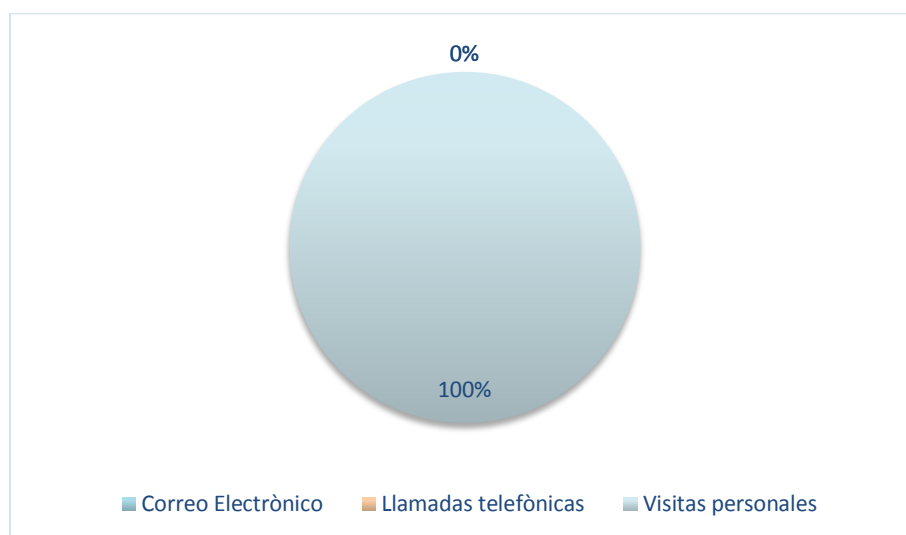
5.- Cuándo no se ha cancelado a tiempo se le ha hecho notificaciones por medio de:

Tabla 14

Formas de Notificación

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
Correo electrónico	0	0%
Llamadas telefónicas	0	0%
Visitas personales	30	100%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Datos obtenidos a partir de la encuesta de campo – Noviembre 2016



*Figura 11* Formas de Notificación

**Análisis de Resultados:**

La totalidad de los clientes encuestados, el cual representa el 100%, indica que la forma que utiliza la industria para recordar el pago cada vez que este se ha vencido ha sido por medio de los cobradores quienes realizan la visita personalmente solicitando el pago del valor adeudado a razón del producto otorgado a crédito.

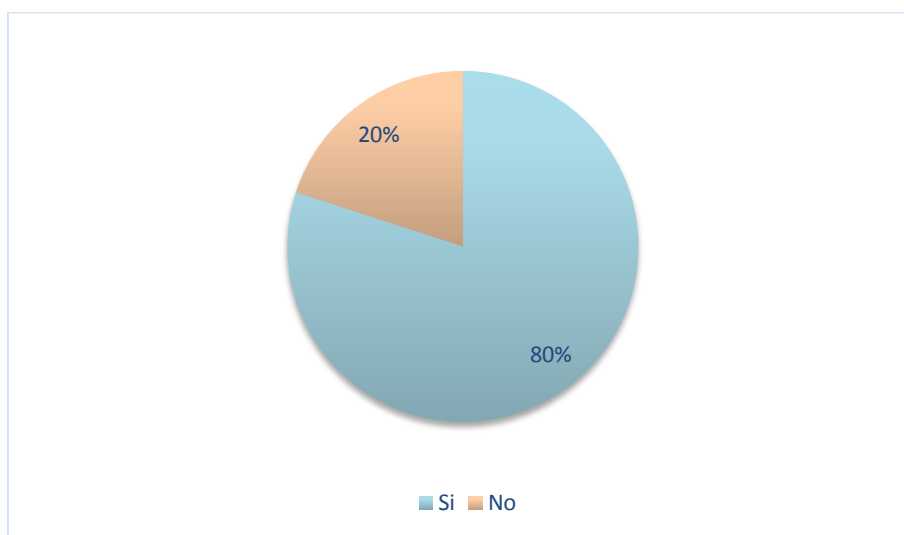
6.- ¿Si la Industria tuviera como política otorgarle un descuento por pagar de manera anticipada se acogería ese beneficio?

Tabla 15

*Aceptación de beneficio (Descuento Por Pronto Pago)*

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
Si	24	80%
No	6	20%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Datos obtenidos a partir de la encuesta de campo – Noviembre 2016



*Figura 12* Aceptación de beneficio (Descuento Por Pronto Pago)

### **Análisis de Resultados:**

La mayoría de los compradores ha contestado que se acogería al beneficio debido a que esto les resultaría un ahorro así como un porcentaje mayor de ganancia, por lo cual la estrategia de descuento por pronto pago ayudará a reducir la cartera vencida de la Industria logrando de esta forma cumplir con uno de sus principales los objetivos, sin embargo, el 20% expresa que no lo aceptaría por diversas razones.

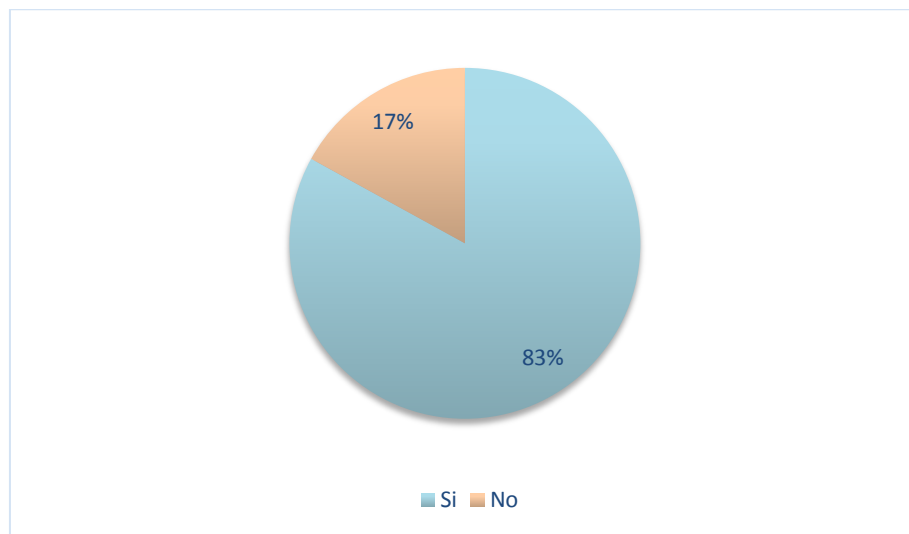
7.- ¿Cree Ud. que si se aplica un porcentaje que aumente el valor a pagar debido al incumplimiento se trataría de cancelar a tiempo?

Tabla 16

*Cancelación puntual*

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	25	83%
No	5	17%
<b>Total</b>	30	100%

*Nota:* Datos obtenidos a partir de la encuesta de campo – Noviembre 2016



*Figura 13* Cancelación puntual

**Análisis de Resultados:**

El 83% de los encuestados expresa que con la finalidad de no pagar un valor por incumplimiento trataría de cancelar a tiempo el monto adeudado a la Industria, mientras que el 17% restante ha respondido que muchas veces no es posible realizar el pago puntual, por lo cual aceptaría el rédito generado por mora.

### 3.6.2. Análisis de la Entrevista

El análisis de los resultados de la entrevista realizada al Gerente y la contadora ha permitido conocer las situaciones que se presentan en el proceso de ventas a créditos y cobros de lo que podemos mencionar lo siguiente:

1. ¿Qué es para usted las estrategias de crédito?

Los entrevistados de manera general consideran que una estrategia de crédito es un plan o método direccionado para mejorar el proceso de entrega del producto a plazo a los clientes, así como también, la adecuada recaudación del dinero, de tal forma que ayude a disminuir problemas referentes a la morosidad y a la falta de liquidez que afectan a la empresa en su patrimonio.

2. ¿Considera que el personal de ventas se encuentra debidamente capacitado?

Tanto el Gerente como la Contadora coinciden en la necesidad de realizar la capacitación de los vendedores en el área de la comercialización del producto con el fin de mejorar en primer lugar los protocolos básicos para otorgar el crédito ya que actualmente por la falta de entrenamiento en este campo no han tenido las herramientas y los criterios que contribuyen a tener los fundamentos que les permitan de una manera sólida y establecida aplicar un procedimiento específico que contribuya en la ejecución de sus actividades.

3. ¿Qué carencia observa en el análisis crediticio previo a los clientes?

Los entrevistados concordaron que la industria carece de un análisis preliminar antes de realizar la aprobación del crédito, debido a que se lo concede con un único requisito, que es



haber sido cliente antiguo esto es que haya realizado al menos unas tres compras, muchas veces esta condición no se ha acatado y se ha efectuado la entrega del producto para su pago posterior en la primera compra.

4. ¿Cuáles son los problemas más relevantes que enfrenta el área de créditos y cobranzas?

Ambos coincidieron que los problemas más frecuentes que se han suscitado han sido morosidad y pérdida del capital invertido debido a la falta de requerimientos que deben cumplir los potenciales clientes para otorgárseles el crédito, por este motivo la empresa ha recurrido a realizar préstamos para cumplir con las obligaciones de pagos lo que genera intereses y de esta forma poder cumplir con su ciclo financiero, afectando por ende sus ganancias.

5. ¿Cuál es el porcentaje de las cuentas por cobrar que se encuentra vencida?  
(Contadora)

Esta pregunta fue realizada solamente a la Contadora de la Industria, la cual señaló que se realiza un análisis de antigüedad de la cartera clasificándolas de acuerdo al tiempo vencido o por vencer y que el porcentaje de la cartera vencida se ha ido incrementado; en el período 2014 representó el 35% de las cuentas por cobrar y en el año 2015 su porcentaje fue el 45%.

6. ¿Se registran adecuadamente los ingresos y gastos de Productos Rino? (Contadora)

La Contadora mencionó que se realiza el registro de las transacciones en el libro diario de ingresos así como también de los gastos en los que incurre la Industria, verificando que

las facturas, cheques, roles de pago, el dinero en efectivo del valor recaudado, notas de ventas, pagaré, letras de cambio, notas de créditos, notas de débitos, se hallan verdaderamente efectuado permitiendo así establecer un control de la operaciones económicas realizadas por la Industria.

7. ¿Existe una segregación entre los registros contables y todo el procedimiento detallado en la Empresa? (Contadora)

La distribución del producto así como su respectivo cobro es realizado por los Vendedores, mientras que la Contadora se encarga de registrar dichas transacciones para luego reportar al Gerente mediante un informe, las ventas a contado y crédito y la gestión de cobro realizado en el día.

8. ¿Cree que es apropiado que se elaboren estrategias crediticias que se apliquen a la Gestión Financiera de Productos Rino? (Gerente y Contadora)

Los entrevistados han manifestado que debido al incremento sufrido en la cartera vencida de la Industria y demás situaciones mencionadas en las preguntas anteriores es apropiado elaborar estrategias crediticias que coadyuven a mejorar la situación financiera de la Industria

### **3.6.3. Análisis de la observación**

Para analizar las cualidades de los colaboradores de la Industria en el área de ventas se realizó una guía de observación conformada por 8 ítems cuyo puntaje promedio obtenido fue comparado con la tabla de evaluación presentada a continuación, a fin de conocer la

categoría y el rendimiento de cada uno de los vendedores y poder realizar el diagnóstico respectivo.

Tabla 17

*Tabla de evaluación*

Categoría	Puntaje	Rendimiento
Deficiente:	1	Bajo
Muy malo:	2	Bajo
Malo:	3	Medio
Regular:	4	Medio
Bueno:	5	Medio
Muy bueno:	6	Alto
Eficiente:	7	Alto

*Nota:* Tabla para medir la categoría y el rendimiento según el puntaje obtenido.

### 3.6.3.1. Guía de observación realizado al Vendedor #1 con 5 clientes diferentes.

Tabla 18

*Guía de observación realizado al Vendedor #1 con el cliente 1*

Competencia a evaluar:								
Ventas								
Nombre del evaluado:								
Vendedor 1								
Puesto: Vendedor								
Antigüedad: 4 años								
Fecha: 04/Octubre/2016								
Actividad	Deficiente	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Eficiente	Puntaje
<b>1.- Contacto con el cliente</b>					x			5
<b>2.- Saludo y presentación</b>						x		6
<b>3.- Investigación de necesidades</b>					x			5
<b>4.- Presentación del producto</b>						x		6
<b>5.- Negociación (Anticipo, venta al contado o crédito)</b>				x				4
<b>6.- Manejo de objeciones</b>					x			5
<b>7.- Cierre de ventas</b>					x			5
<b>8.- Venta adicional</b>					x			5
<b>Suma total obtenida</b>								41
Promedio								5
Firma del evaluador:	<b>Firma del evaluado:</b>							

*Nota:*Datos obtenidos a partir de la observación–Noviembre 2016

Tabla 19

*Guía de observación realizado al vendedor #1 con el cliente 2*

Competencia a evaluar:								
Ventas								
Nombre del evaluado:								
Vendedor 1								
Puesto: Vendedor								
Antigüedad: 4 años								
Fecha: 04/Octubre/2016								
Actividad	Deficiente	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Eficiente	Puntaje
<b>1.- Contacto con el cliente</b>					x			5
<b>2.- Saludo y presentación</b>						x		6
<b>3.- Investigación de necesidades</b>					x			5
<b>4.- Presentación del producto</b>						x		6
<b>5.- Negociación (Anticipo, venta al contado o crédito)</b>					x			5
<b>6.- Manejo de objeciones</b>					x			5
<b>7.- Cierre de ventas</b>					x			5
<b>8.- Venta adicional</b>					x			5
<b>Suma total obtenida</b>								42
Promedio								5
Firma del evaluador:	<b>Firma del evaluado:</b>							

*Nota:* Datos obtenidos a partir de la observación –Noviembre 2016

Tabla 20

*Guía de observación realizado al vendedor #1 con el cliente 3*

Competencia a evaluar: Ventas								
Nombre del evaluado: Vendedor 1								
Puesto: Vendedor								
Antigüedad: 4 años								
Fecha: 04/Octubre/2016								
Actividad	Deficiente	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Eficiente	Puntaje
<b>1.- Contacto con el cliente</b>					x			5
<b>2.- Saludo y presentación</b>						x		6
<b>3.- Investigación de necesidades</b>					x			5
<b>4.- Presentación del producto</b>						x		6
<b>5.- Negociación (Anticipo, venta al contado o crédito)</b>				x				4
<b>6.- Manejo de objeciones</b>					x			5
<b>7.- Cierre de ventas</b>					x			5
<b>8.- Venta adicional</b>					x			5
<b>Suma total obtenida</b>								41
Promedio								5
Firma del evaluador:	<b>Firma del evaluado:</b>							

*Nota:* Datos obtenidos a partir de la observación –Noviembre 2016

Tabla 21

*Guía de observación realizado al vendedor #1 con el cliente 4*

Competencia a evaluar: Ventas								
Nombre del evaluado: Vendedor 1								
Puesto: Vendedor								
Antigüedad: 4 años								
Fecha: 06/Octubre/2016								
Actividad	Deficiente	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Eficiente	Puntaje
<b>1.- Contacto con el cliente</b>					x			5
<b>2.- Saludo y presentación</b>						x		6
<b>3.- Investigación de necesidades</b>					x			5
<b>4.- Presentación del producto</b>						x		6
<b>5.- Negociación (Anticipo, venta al contado o crédito)</b>					x			5
<b>6.- Manejo de objeciones</b>					x			5
<b>7.- Cierre de ventas</b>						x		6
<b>8.- Venta adicional</b>					x			5
<b>Suma total obtenida</b>								43
Promedio								6
Firma del evaluador:	<b>Firma del evaluado:</b>							

*Nota:* Datos obtenidos a partir de la observación –Noviembre 2016

Tabla 22

*Guía de observación realizado al vendedor #1 con el cliente 5*

Competencia a evaluar: Ventas								
Nombre del evaluado: Vendedor 1								
Puesto: Vendedor								
Antigüedad: 4 años								
Fecha: 06/Octubre/2016								
Actividad	Deficiente	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Eficiente	puntaje
<b>1.- Contacto con el cliente</b>						x		6
<b>2.- Saludo y presentación</b>						x		6
<b>3.- Investigación de necesidades</b>					x			5
<b>4.- Presentación del producto</b>						x		6
<b>5.- Negociación (Anticipo, venta al contado o crédito)</b>					x			5
<b>6.- Manejo de objeciones</b>					x			5
<b>7.- Cierre de ventas</b>					x			6
<b>8.- Venta adicional</b>					x			5
<b>Suma total obtenida</b>								43
Promedio								6
Firma del evaluador:	<b>Firma del evaluado:</b>							

*Nota:* Datos obtenidos a partir de la observación –Noviembre 2016

**Análisis de los resultados:**

Mediante el análisis de la guía de observación realizada el vendedor1 obtuvo una calificación en promedio de 5 puntos, lo cual indica según la tabla de evaluación que su rendimiento es medio, este resultado denota que el colaborador 1 de ventas requiere de



capacitación, para de esta forma poder llevar a cabo el desarrollo de su labor de una manera eficiente.

### 3.6.3.2. Guía de observación realizado al vendedor #2 con 5 clientes diferentes.

Tabla 23

*Guía de observación realizado al vendedor #2 con el cliente 1*

Competencia a evaluar: Ventas

Nombre del evaluado: Vendedor 2

Puesto: Vendedor

Antigüedad: 3 años

Fecha: 11/Octubre/2016

	Deficiente	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Eficiente	
Actividad	01	02	03	04	05	06	07	Puntaje
<b>1.- Contacto con el cliente</b>					x			5
<b>2.- Saludo y presentación</b>					x			5
<b>3.- Investigación de necesidades</b>				x				4
<b>4.- Presentación del producto</b>					x			5
<b>5.- Negociación (Anticipo, venta al contado o crédito)</b>				x				4
<b>6.- Manejo de objeciones</b>				x				4
<b>7.- Cierre de ventas</b>					x			5
<b>8.- Venta adicional</b>				x				4
<b>Suma total obtenida</b>								36
Promedio								5

Firma del evaluador:

**Firma del evaluado:**

*Nota:* Datos obtenidos a partir de la observación –Noviembre 2016

Tabla 24

*Guía de observación realizado al vendedor #2 con el cliente 2*

Competencia a evaluar: Ventas								
Nombre del evaluado: Vendedor 2								
Puesto: Vendedor								
Antigüedad: 3 años								
Fecha: 11/Octubre/2016								
Actividad	Deficiente	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Eficiente	Puntaje
	01	02	03	04	05	06	07	
<b>1.- Contacto con el cliente</b>					x			5
<b>2.- Saludo y presentación</b>					x			5
<b>3.- Investigación de necesidades</b>				x				4
<b>4.- Presentación del producto</b>					x			5
<b>5.- Negociación (Anticipo, venta al contado o crédito)</b>				x				4
<b>6.- Manejo de objeciones</b>				x				4
<b>7.- Cierre de ventas</b>					x			5
<b>8.- Venta adicional</b>				x				4
<b>Suma total obtenida</b>								36
Promedio								5
Firma del evaluador:	<b>Firma del evaluado:</b>							

*Nota:*Datos obtenidos a partir de la observación–Noviembre 2016

Tabla 25

*Guía de observación realizado al vendedor #2 con el cliente 3*

Competencia a evaluar: Ventas								
Nombre del evaluado: Vendedor 2								
Puesto: Vendedor								
Antigüedad: 3 años								
Fecha: 13/Octubre/2016								
Actividad	Deficiente	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Eficiente	Puntaje
	01	02	03	04	05	06	07	
<b>1.- Contacto con el cliente</b>					x			5
<b>2.- Saludo y presentación</b>					x			5
<b>3.- Investigación de necesidades</b>					x			5
<b>4.- Presentación del producto</b>					x			5
<b>5.- Negociación (Anticipo, venta al contado o crédito)</b>				x				4
<b>6.- Manejo de objeciones</b>				x				4
<b>7.- Cierre de ventas</b>					x			5
<b>8.- Venta adicional</b>				x				4
<b>Suma total obtenida</b>								37
Promedio								5
Firma del evaluador:	<b>Firma del evaluado:</b>							

*Nota:*Datos obtenidos a partir de la observación–Noviembre 2016

Tabla 26

*Guía de observación realizado al vendedor #2 con el cliente 4*

Competencia a evaluar: Ventas								
Nombre del evaluado: Vendedor 2								
Puesto: Vendedor								
Antigüedad: 3 años								
Fecha: 13/Octubre/2016								
Actividad	Deficiente	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Eficiente	Puntaje
	01	02	03	04	05	06	07	
<b>1.- Contacto con el cliente</b>					x			5
<b>2.- Saludo y presentación</b>					x			5
<b>3.- Investigación de necesidades</b>					x			5
<b>4.- Presentación del producto</b>						x		6
<b>5.- Negociación (Anticipo, venta al contado o crédito)</b>				x				4
<b>6.- Manejo de objeciones</b>				x				4
<b>7.- Cierre de ventas</b>					x			5
<b>8.- Venta adicional</b>				x				4
<b>Suma total obtenida</b>								38
Promedio								5
Firma del evaluador:	<b>Firma del evaluado:</b>							

*Nota:*Datos obtenidos a partir de la observación–Noviembre 2016

Tabla 27

*Guía de observación realizado al vendedor #2 con el cliente 5*

Competencia a evaluar: Ventas								
Nombre del evaluado: Vendedor 2								
Puesto: Vendedor								
Antigüedad: 3 años								
Fecha: 13/Octubre/2016								
Actividad	Deficiente	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Eficiente	Puntaje
	01	02	03	04	05	06	07	
<b>1.- Contacto con el cliente</b>					x			5
<b>2.- Saludo y presentación</b>					x			5
<b>3.- Investigación de necesidades</b>					x			5
<b>4.- Presentación del producto</b>						x		6
<b>5.- Negociación (Anticipo, venta al contado o crédito)</b>				x				4
<b>6.- Manejo de objeciones</b>				x				4
<b>7.- Cierre de ventas</b>					x			5
<b>8.- Venta adicional</b>				x				4
<b>Suma total obtenida</b>								38
Promedio								5
Firma del evaluador:	<b>Firma del evaluado:</b>							

*Nota:*Datos obtenidos a partir de la observación–Noviembre 2016

**Análisis de los resultados:**

Mediante el análisis de la guía de observación desarrollada el vendedor 2 obtuvo una calificación en promedio de 5 puntos, lo cual muestra según la tabla de evaluación que su rendimiento es medio, este resultado revela que el colaborador 2 de ventas requiere de

capacitación, para de esta forma poder de manera eficiente llevar a cabo el desarrollo de sus actividades.

## **Capítulo IV**

### **Propuesta**

#### **4.1. Introducción**

En la presente tesis de grado se ha logrado realizar un diagnóstico de la situación actual del empoderamiento, tanto de la parte administrativa (Gerente y Contadora), como de la parte operativa (vendedores) en la gestión de crédito y cobranza, para lo cual se realizó una entrevista a la parte administrativa, se aplicó la técnica de la guía de observación a los vendedores y se empleó la técnica de la encuesta a nivel de clientes, revelándose la necesidad de establecer políticas sólidas, las que deben ser apuntaladas con estrategias que coadyuven a implementar las mejoras en este campo y consecuentemente redunde en la eficiencia del sistema financiero de la Industria Productos Rino.

#### **4.2. Justificación**

La elaboración de estrategias crediticias permite a la empresa disminuir problemas de incumplimientos; debido a que, adoptar una política de crédito muy flexible, para tener mayor venta, puede provocar pérdida en la recuperación del capital invertido lo que también conlleva a la quiebra de la Industria, por ello es mejor prevenir, esa es la razón por la que el Manual de Crédito y Cobranzas se presenta como una solución factible para mejorar la situación financiera. En ese sentido las estrategias propuestas estarán contenidas en un manual debidamente estructurado para el fácil manejo y comprensión de las actividades relacionadas al análisis crediticio, la forma de incentivar a los clientes el cumplimiento de pago y el control de los cobros, optimizando de esta forma la gestión financiera.

### **4.3. Estrategias crediticias utilizadas para mejorar la gestión financiera de la Industria Productos Rino.**

#### **4.3.1. Gestión financiera de la Industria Productos Rino año 2015**

Las estrategias crediticias incorporadas en la Industria Productos Rino S.A. que se aplicará para sustentar la teoría de mejorar la gestión financiera son: Análisis crediticios a los clientes, el descuento por pronto pago y el cobro de intereses por mora, tal como lo hemos venido mencionado en los capítulos anteriores y que lo vamos aplicar en el siguiente análisis basándonos en los estados financieros con corte al 31 de diciembre 2015 que presentamos a continuación:



Tabla 28

*Estado de Situación Financiera.*

<b>Industria Productos Rino</b>		
<b>Estado de Situación Financiera</b>		
<b>Al 31 Diciembre del 2015</b>		
<b>ACTIVO</b>		
<b>Activo Disponible</b>		1.500,00
Efectivo y Equivalente al Efectivo	1.500,00	
<b>Activo Financiero</b>		10.800,00
Cuentas y Documentos por Cobrar	12.000,00	
(-) Provisión de cuentas Incobrables	-	
	1.200,00	
Activo por Impuesto Corriente		150,00
Inventario		1.005,33
<b>Total Activo Corriente</b>		<b>13.455,33</b>
<b>Activo no corriente</b>		
<b>Propiedad, Planta y Equipo</b>		
No depreciables	10.000,00	
Depreciables	34.030,00	
(-) Depreciación Acumulada	-	
	19.959,99	
<b>Total Activo no Corriente</b>		<b>24.070,01</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>37.525,34</b>
<b>PASIVO</b>		
<b>Pasivo Corrientes</b>		
Cuentas y Documentos por pagar		2.024,96
Otras obligaciones corrientes		12.693,87
<b>Total Pasivo Corriente</b>		<b>14.718,83</b>
<b>Pasivo No Corrientes</b>		
Prestamos a Instituciones Financieras		3.067,00
<b>Total Pasivo No Corriente</b>		<b>3.067,00</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital Social		800,00
Resultado del ejercicio		18.939,51
<b>Total Patrimonio</b>		<b>19.739,51</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>37.525,34</b>
<b>Gerente General</b>		<b>Contador General</b>

*Nota:* Estado de Situación Financiera del período 2015 de la Industria Productos Rino. Información proporcionada por el departamento contable.

Tabla 29

*Estado de Resultado Integral*

<b>Industria Productos Rino</b>	
<b>Estado de Resultados Integral</b>	
<b>Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015</b>	
Ventas	72.464,99
Costo de Ventas	30.766,27
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>41.698,72</b>
Gastos Administrativos y ventas	12.905,54
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>28.793,18</b>
Otros gastos	226,80
<b>Utilidad Contable</b>	<b>28.566,38</b>
15% Participación de Trabajadores	4284,96
<b>Utilidad del ejercicio antes de Impuesto</b>	<b>24.281,42</b>
22% Impuesto a la Renta	5341,91
<b>Utilidad neta del ejercicio</b>	<b>18.939,51</b>

*Nota:* Estado de Resultado Integral del período 2015 de la Industria Productos Rino. Información proporcionada por el departamento contable.

Tabla 30

*Anexo de clientes.*

<b>Industria Productos Rino</b>						
<b>Anexo de cliente</b>						
<b>Al 31 de Diciembre del 2015</b>						
<b>Cliente</b>	<b>Monto</b>	<b>Por vencer</b>	<b>Vencida</b>			
			<b>1 - 15 Días</b>	<b>16 - 30 Días</b>	<b>31 - 60 Días</b>	<b>Más de 60 Días</b>
Arómate	591		591			
Piguave Pedro	985			400	585	
Lucas Alberto	157,6					157,6
González Marcos	436,1			200	236,1	
Bustos María	1182					1182
Briones Carmela	788					788
Fernández						
Mónica	985					985
Jiménez Rocío	472,8	158,1	314,7			
Hernández Erika	1182					1182
Romeo Beni	709,2					709,2
Álvarez Freddy	591		391	200		
Narvárez Elvis	768,3	768,3				
Pombàr Enrique	985				322,2	662,8
Ávila Nila	1182					1182
Espinales Joffre	985					985
<b>Total</b>	<b>12000</b>	<b>926,4</b>	<b>1296,7</b>	<b>800</b>	<b>1143,3</b>	<b>7833,6</b>

*Nota:* Anexo de clientes clasificados de acuerdo a su vencimiento. Información proporcionada por el departamento contable de la Industria Productos Rino.

En la tabla 30 podemos observar el detalle de los clientes de la Industria, así como también el tiempo de vencimiento de sus cuentas, en este caso queremos destacar los valores con más de 60 días de mora debido a su materialidad, al 31 de Diciembre del 2015 es de USD \$7.833,60 compuesta de la siguiente manera USD\$ 2.160.00 corresponde a la cartera del año 2015; USD\$ 3.349,00 al año 2014; USD\$ 2.324,60 al año 2013.

A través del análisis de los índices financieros que tienen como objetivo examinar el desempeño de la Industria en lo referente a la Gestión de recuperación de la cartera, para posteriormente compararlos con los ratios proyectados resultantes de la aplicación de las estrategias crediticias, se ha obtenido lo siguiente:

Tabla 31

*Índice de Gestión- Rotación Cartera del Año 2015*

<b>Razones</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Resultado</b>
Rotación de Cartera	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	5,43

*Nota:* Índice financiero que determina el número de veces gira la cartera.

En la tabla 31 según el cálculo realizado se ha determinado que las cuentas por cobrar de la Productora Rino para el periodo 2015 gira alrededor de 5 veces en el año tomando en consideración que sus ventas a crédito representan el 90% del total vendido, esto refleja que su rotación debe aumentar con el fin de poder cumplir con el tiempo establecido para la recuperación del valor adeudado.

Tabla 32

*Índice de Gestión- Período de Cobro Año 2015*

<b>Razones</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Resultado</b>
Día de carteras	$\frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas Netas}} \quad *365$	67,16

*Nota:* Índice financiero que determina los días que dura en promedio la recuperación cartera

Con este índice financiero de gestión se demuestra la frecuencia con que se recauda la cartera durante el año 2015 en este caso es cada 67 días; corroborando de esta manera que no se está cumpliendo las políticas de crédito, ya que este ratio nos indica que se excede en 52 días al plazo otorgado a los clientes para que realicen la cancelación del crédito otorgado.

#### **4.3.2. Estrategias crediticias y su aplicación**

Durante el tiempo que tiene vigencia la empresa ha otorgado crédito a sus clientes a quince días; sin embargo, ninguna de las dos partes (Industria Productos Rino y Cliente) ha respetado estas condiciones de crédito lo que afecta notablemente a la empresa, haciendo que se incremente su cartera vencida. Es por ello que a través de los índices de gestión se demuestra que con la aplicación de descuentos por pronto pago, cobro de intereses por mora y aplicación de la política de crédito de 15 días va a mejorar la recaudación de la cartera para los años que se está analizando 2016 y 2017, tal como se lo presenta a continuación:

En este comparativo de Estado de Situación Financiera de la tabla 33, se refleja que en el año 2017 la cartera proyecta es de USD\$ 2.597,00; en el año 2016 se espera cierre en USD\$ 6.680,00, y la cartera del año 2015 fue de USD\$ 12000,00, mediante estos resultados podemos observar que los valores de las cuentas por cobrar han disminuido, representando un beneficio para la empresa a razón de aumentar su liquidez como lo señala el incremento del efectivo y equivalente del efectivo.

Tabla 33

*Estado de situación Financiera*

<b>Industria Productos Rino</b>			
<b>Estado De Situación Financiera</b>			
<b>Al 31 de Diciembre 2015, 2016, 2017</b>			
	<b>Proyectado</b>		
<b>Activo</b>	<b><u>2017</u></b>	<b><u>2016</u></b>	<b><u>2015</u></b>
<b>ACTIVO DISPONIBLE</b>	<b>4600,00</b>	<b>3500,00</b>	<b>1500,00</b>
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE AL EFFECTIVO	4600,00	3500,00	1500,00
<b>ACTIVO FINANCIERO</b>	<b>2287,30</b>	<b>6340,00</b>	<b>10800,00</b>
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	2597,00	6680,00	12000,00
(-) PROVISION DE CUENTAS INCOBRABLES	309,70	340,00	1200,00
<b>ACTIVO POR IMPUESTO CORRIENTE</b>	<b>829,65</b>	<b>775,38</b>	<b>150,00</b>
<b>INVENTARIO</b>	<b>5800,00</b>	<b>1700,90</b>	<b>1005,33</b>
<b>PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>20137,37</b>	<b>23187,69</b>	<b>24070,01</b>
NO DEPRECIABLES	10000,00	10000,00	10000,00
DEPRECIABLES	36960,00	36760,00	34030,00
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	26822,63	23572,31	19959,99
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b><u>33654,32</u></b>	<b><u>35503,97</u></b>	<b><u>37525,34</u></b>
<b>PASIVO</b>			
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>12045,83</b>	<b>11977,25</b>	<b>14718,83</b>
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	1951,85	1647,25	2024,96
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	10093,98	10330,00	12693,87
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>950,00</b>	<b>2850,00</b>	<b>3067,00</b>
PRESTAMOS A INSTITUCIONES FINANCIERAS	950,00	2850,00	3067,00
<b>PATRIMONIO</b>			
CAPITAL SOCIAL	800,00	800,00	800,00
CAPITAL PAGADO	800,00	800,00	800,00
RESULTADO DEL PERIODO	<b>19858,49</b>	<b>19876,72</b>	<b>18939,51</b>
RESULTADO DEL EJERCICIO	19858,49	19876,72	18939,51
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b><u>33654,32</u></b>	<b><u>35503,97</u></b>	<b><u>37525,34</u></b>
<b>GERENTE GENERAL</b>	<b>CONTADOR GENERAL</b>		

*Nota:* Estado de Situación Financiera proyectado al año 2016 y 2017.

Tabla 34

Anexo de cliente

<b>Industria Productos Rino</b>						
<b>Anexo de cliente</b>						
<b>Al 31 de Diciembre del 2016</b>						
<b>Cliente</b>	<b>Monto</b>	<b>Por vencer</b>	<b>Vencida</b>			
			<b>1 - 15 Días</b>	<b>16 - 30 Días</b>	<b>31 - 60 Días</b>	<b>Más de 60 días</b>
Piguave Pedro	450					450
Lucas Alberto	351	351				
González Marcos	450				450	
Bravo Amy	394	394				
Farías Vicky	450	450				
Lee John	450	450				
Fernández						
Mónica	344					344
Jiménez Rocío	250		250			
Pombàr Enrique	985					985
Olmedo Jazmín	300		300			
Romeo Beni	709.2					709,2
Álvarez Freddy	584.05			584,05		
Andrade Gema	150				150	
Ávila Nila	413					413
Espinalez Joffre	399.75					399,75
<b>Total</b>	<b>6680</b>	<b>1645</b>	<b>550</b>	<b>584,05</b>	<b>600</b>	<b>3300,95</b>

*Nota:* Anexo de clientes proyectado al año 2016 y clasificados de acuerdo a su vencimiento.

En esta tabla 35 se proyecta una disminución de la cartera de más de 60 días por cuanto la recuperación de las cuentas del año 2013 y 2014 respectivamente, serán efectuadas a través de un estudio jurídico, el resto de los valores vencidos se verán reducidos por la aplicación del descuento por pronto pago y el cobro de intereses por mora.

Tabla 35

*Anexo de cliente*

<b>Industria Productos Rino</b>						
<b>Anexo de cliente</b>						
<b>Al 31 de Diciembre del 2017</b>						
<b>Cliente</b>	<b>Monto</b>	<b>Por vencer</b>	<b>Vencida</b>			
			<b>1 - 15 Días</b>	<b>16 - 30 Días</b>	<b>31 - 60 Días</b>	<b>Más de 60 días</b>
Piguave Pedro	200					200
González Marcos	250					250
Avilés Alfredo	394	394				
Ronquillo Elvis	350	350				
Romero Oscar	200	200				
Jiménez Alma	250		250			
Bravo Amy	100				100	
Altamirano Gino	200	200				
Lee Jhon	203	203				
Álvarez Freddy	200			200		
Farías Vicky	250	250				
<b>Total</b>	<b>2.597</b>	<b>1.597</b>	<b>250</b>	<b>200</b>	<b>100</b>	<b>450</b>

*Nota:* Anexo de clientes proyectado al año 2017 y clasificados de acuerdo a su vencimiento.

Para el año 2017 se proyecta disminuir aún más la cartera, en cuanto a la cuenta vencida mayor a 60 días su valor ha reducido a \$450 como resultado de la continuidad de la aplicación de las estrategias planteadas las cuales permiten a la Industria mejorar el desempeño financiero asegurando su permanencia en el mercado para seguir proveyendo a las familias de su aromático producto como lo es el café.



Tabla 36

*Estado de Resultados Integral*

<b>Industria Productos Rino</b>			
<b>Estado de Resultados Integral</b>			
<b>Del 01 de enero al 31 Diciembre del 2015, 2016 y 2017</b>			
	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Ventas	82.965,17	77.537,54	72.464,99
Descuento en Ventas PP	1.344,04	1.256,11	-
<b>Ventas Netas</b>	<b>81.621,13</b>	<b>76.281,43</b>	<b>72.464,99</b>
Costo de Ventas	36.211,90	32.919,91	30.766,27
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>45.409,23</b>	<b>43.361,52</b>	<b>41.698,72</b>
Gastos Administrativos y ventas	15.189,82	13.808,93	12.905,54
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>30.219,41</b>	<b>29.552,60</b>	<b>28.793,18</b>
Otros gastos	266,94	242,68	226,80
Otros Ingresos	445,44	670,05	-
<b>Utilidad Contable</b>	<b>29.952,47</b>	<b>29.979,97</b>	<b>28.566,38</b>
15% Participación de Trabajadores	4.492,87	4.497,00	4.284,96
<b>Utilidad del ejercicio antes de Impuesto</b>	<b>25.459,60</b>	<b>25.482,97</b>	<b>24.281,42</b>
22% Impuesto a la Renta	5.601,11	5.606,25	5.341,91
<b>Utilidad neta del ejercicio</b>	<b>19.858,49</b>	<b>19.876,72</b>	<b>18.939,51</b>
<b>Gerente General</b>	<b>Contador General</b>		

*Nota:* Estado de Situación Financiera proyectado al año 2016 y 2017.

La forma como se logrará mejorar la recaudación en Industrias Productos Rino es incorporando las dos modalidades planteadas a lo largo de este trabajo investigativo como son descuento por pronto pago y cobro de interés por mora, éstas se ven incorporadas en el Estado de Resultados Integrales. A través de los índices financieros de gestión demostramos que las incorporaciones de estas modalidades serán de mucho éxito para la empresa logrando así obtener mayor liquidez

Tabla 37

*Índice de Gestión- Rotación Cartera Año 2016*

<b>Razones</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Resultado</b>
	Ventas	
Rotación de Cartera=	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas}}$	10,44

*Nota:* Índice financiero proyectado al año 2016 mediante la aplicación de las estrategias.

En el año 2016 las cuentas por cobrar de Industrias Productos Rino rotará alrededor de 10,44 veces en el año que si se compara con el año 2015 el cual fue que fue de 5,43 veces se verificará que se ha incrementado 4.83 veces, lo cual es un buen indicio de que las políticas incorporadas están dando resultados a pesar de que no se ha logrado aún el objetivo esperado.

Tabla 38

*Índice de Gestión- Período de Cobro Año 2016*

<b>Razones</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Resultado</b>
	Cuentas por Cobrar	
Día de carteras	$\frac{\text{Cuentas por Cobrar} * 365}{\text{Ventas Netas}}$	34,94

*Nota:* Índice financiero proyectado al año 2016 mediante la aplicación de las estrategias.

Por ende, en el año 2016 la frecuencia con la que se recaudará la cartera será de 40 días que, si lo comparamos con el índice del año 2015, la cartera se recaudaba cada 67 días lo que indica que la Industria reducirá en 27 días su gestión de cobranzas. A pesar de la situación que atraviesa el país la empresa Industrias Rino habrá mejorado su recaudación.

Tabla 39

*Índice de Gestión- Rotación Cartera año 2017*

<b>Razones</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Resultado</b>
Rotación de Cartera=	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	28,75

*Nota:* Índice financiero proyectado al año 2017 mediante la aplicación de las estrategias.

Se proyecta una rotación de la cartera para el año 2017 a 28,75 veces que contrastando con el resultado obtenido en el año 2015, hemos obtenido un incremento de 23.32 en su giro lo cual nos da un buen indicio que el departamento de Crédito y Cobranzas está realizando una buena gestión de cobros.

Tabla 40

*Índice de Gestión- Período de Cobro Año 2017*

<b>Razones</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Resultado</b>
Día de carteras	$\frac{\text{Cuentas por Cobrar} * 365}{\text{Ventas Netas}}$	12.69

*Nota:* Índice financiero proyectado al año 2017 mediante la aplicación de las estrategias.

Con este índice financiero estamos corroborando que en el año 2017 según las proyecciones que tiene la empresa espera cumplir con el objetivo y política de cobro planteada como es el otorgar crédito a 15 días, lo cual está tomado como base la gestión y

estrategias crediticias que se está realizando en el año 2016 . Una vez analizado el índice de gestión, ahora se analiza los Índices de Liquidez, Solvencia y Rentabilidad.

Tabla 41

*Índice de Liquidez Corriente año 2015-2016-2017*

	<b>Año 2015</b>	<b>Año 2016</b>	<b>Año 2017</b>
Liquidez	0,91	1,03	1,12

*Nota:*Esta tabla muestra la evolución del índice de liquidez de forma proyectada.

Analizando la tabla No. 41 se determina que Industrias Productos Rino cuenta con los recursos suficientes para hacer frente a sus vencimientos a corto plazo, tal es el caso que en el año 2015 cuenta con USD\$ 0,91 en el año 2016 posee USD\$ 1,03 y por último en el año 2017 tiene USD\$ 1.12. Lo que significa que mientras más alto sea el coeficiente, mayor es su liquidez.

Tabla 42

*Índice de Rentabilidad- Ventas Año 2015-2016-2017*

	<b>Año 2015</b>	<b>Año 2016</b>	<b>Año 2017</b>
Rentabilidad	26,14	26,06	24,33

*Nota:*Proyección del índice de rentabilidad

Esta tabla nos permite observar que durante el año 2015 la Industria Productos Rino obtuvo una rentabilidad del 26,14 en el 2016 obtendrá una rentabilidad del 26,06% y en el 2017 será de 24,33%, este índice se ve afectado por el descuento que se otorga a los clientes.

Tabla 43

Índice de Endeudamiento- Activos Año 2015-2016-2017

		2017	2016	2015
Endeudamiento del Activo	Pasivo Total	0,39	0,42	0,47
	Activo Total			

*Nota:*Tabla comparativa del índice de endeudamiento de forma proyectada.

Este índice nos permite determinar el nivel de autonomía financiera que posee la empresa, es decir, que la empresa cada año dependerá menos del financiamiento de terceros debido a que poseerá mayor liquidez para realizar sus pagos, por lo cual no tendrá que realizar préstamos que a su vez generan el pago de intereses, esto se logrará a través de la gestión de cobranza que se ha implementado.

#### 4.3.2.1. Descuento por pronto pago

Industrias Productos Rino ha implementado para este año 2016 la incorporación de la estrategia del descuento por pronto pago en la que ha otorgado el valor de \$1,256,11 como incentivo a sus clientes si realizan el pago antes de la fecha de plazo otorgado que como sabemos es de 15 días. Del total de las ventas a crédito el 60% se ha acogido a este beneficio, esto es el descuento del 3%. Esta estrategia se ve reflejada en el Estado de Resultados Integral de la empresa.

Tabla 44

*Tabla de Descuento por pronto pago*

	<b>Año 2017</b>	<b>Año 2016</b>
Ventas a Crédito	74.668,65	69.783,79
Ventas con DPP	44.801,19	41.870,27
<b><sup>a</sup>DPP</b>	<b>1.344,04</b>	<b>1.256,11</b>

*Nota:*<sup>a</sup>Valor proyectado del descuento por pronto pago

Tabla 45

*Evolucion de las Cuentas por Cobrar Industria Productos Rino*

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Cuentas por Cobrar	12000	6680	2597

*Nota:*Tabla comparativa de la evolución de las cuentas por cobrar mediante la aplicación de las estrategias.

Tabla 46

*Análisis Cuantitativo*

<b>Análisis Cuantitativo</b>					
<b>Sin Manuales y Procedimiento de Control Año 2015</b>			<b>Con Manuales y Procedimiento de Control Año 2016</b>		
<b>Razones</b>	<b>Fòrmula</b>	<b>Resultado</b>	<b>Razones</b>	<b>Fòrmula</b>	<b>Resultado</b>
Rotación de Cartera	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	<b>5,43</b>	Rotación de Cartera	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	<b>10,44</b>
Día de carteras	$\frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas Netas}} * 365$	<b>67,16</b>	Día de carteras	$\frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas Netas}} * 365$	<b>34,94</b>
Rendimiento	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total de Activos}}$	<b>0,51</b>	Rendimiento	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total de Activos}}$	<b>0,56</b>
Razón Corriente	$\frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$	<b>0,91</b>	Razón Corriente	$\frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$	<b>1,03</b>
Liquidez			Liquidez		
Razón de Rapidez	$\frac{\text{Activos corrientes - Inventarios}}{\text{Pasivos Corrientes}}$	<b>0,85</b>	Razón de Rapidez	$\frac{\text{Activos corrientes - Inventarios}}{\text{Pasivos Corrientes}}$	<b>0,89</b>

*Nota:*Resumen de los índices financieros analizados del año 2015 y 2016

## **Conclusiones y Recomendaciones**

### **Conclusiones**

Por medio de la entrevista realizada se ha verificado que la Industria no realiza un análisis previo a la aprobación de crédito al cliente, debido a que el único requisito que es tomado en cuenta es que hayan sido clientes, lo que ha ocasionado el incremento de su cartera vencida.

Según la encuesta llevada a cabo se determinó que los procedimientos llevados a cabo para la recuperación de la cartera no son adecuados según la respuesta obtenida de los encuestados, ya que no se acude con regularidad el día establecido y no se realiza recordatorio de vencimiento o atraso.

A través del análisis de las encuestas se ha confirmado que el 80% de los clientes están dispuestos a acogerse al beneficio que implica pagar antes de su vencimiento determinando de esta manera que esta estrategia orientada a la disminución de la cartera vencida es factible.

Los colaboradores de la Industria recalcan la importancia de que la evaluación crediticia previa al cliente, el descuento por pronto pago, la aplicación de interés por mora, así como, la gestión de cobro deben estar descritos en un manual para poder aplicar dichos procedimientos de forma adecuada.

Mediante la proyección de los indicadores financieros se observó que la aplicación de la estrategias de crédito ayudarán a mejorar la condición financiera de la Industria Productos Rino mediante el incremento de la recuperación de su cartera, asegurando de esta forma el

retorno de su capital invertido y su respectivo rendimiento, así como también, proveer de liquidez a la Industria para realizar sus pagos.



### **Recomendaciones**

Utilizar el Manual de Crédito y Cobranzas como Política Empresarial y Estrategia Financiera para mejorar los rendimientos económicos, lo que redundará en un saludable sostenimiento de la Industria, su entorno y de sus colaboradores, integrando de esta manera la cadena social- empresarial.

Difundir al personal que interviene en el proceso de venta el Manual de Estrategias Crediticias, evaluando periódicamente la ejecución de los procedimientos establecidos para que éstas sean llevadas a cabo permanentemente y se obtenga el fin deseado, mejorando la gestión individual de cada vendedor.

Comparar resultados de las políticas implementadas con los valores proyectados para evaluar el cumplimiento de los objetivos, con el fin de tomar decisiones oportunas en caso de que surgiera alguna desviación en la aplicación de los protocolos que permita retroalimentar correctivos en los procesos.

Actualizarse constantemente acerca de las nuevas formas de análisis crediticio e incentivo, para el cumplimiento de los pagos por parte de los clientes, orientados siempre a una mejor gestión y disminución de los costos relacionados a la aplicación de las estrategias.

### Cronograma

Tabla 47

*Cronograma*

No	Actividad	Agosto					Septiembre					Octubre					Noviembre				Diciembre				Enero														
		1	8	15	22	29	5	12	19	26	30	3	10	17	24	31	7	9	21	28	5	12	19	26	2	9	16												
	Capítulo 1																																						
1	Planteamiento del problema	■																																					
2	Formulación y sistematización de la investigación		■																																				
3	Justificación			■																																			
4	Objetivo de la investigación				■																																		
5	Hipótesis					■																																	
	Capítulo 2																																						
	Marco Referencial																																						
6	Antecedentes de la Investigación						■																																
7	Marco Teórico							■																															
8	Marco Contextual								■																														
9	Marco Conceptual									■																													
10	Marco Legal										■																												
	Capítulo 3																																						
	Marco Metodológico																																						
11	Diseño de la Investigación											■																											
12	Tipo de la Investigación												■																										
13	Población y Muestra													■																									
14	Técnicas e Instrumentos de investigación														■																								
15	Análisis de Resultados															■																							
	Capítulo 4																																						
16	La propuesta																											■											
17	Conclusiones y Recomendaciones																																						
18	Revisión Final y Presentación																																						

Nota: Secuencia de las actividades realizadas para el desarrollo del proyecto.

## **Presupuesto**

El presente proyecto se ha desarrollado mediante la aplicación de la parte intelectual, así como también la utilización de recursos materiales y económicos, los cuales han sido tan indispensable para la culminación de este trabajo, por ese motivo se detallan a continuación:

### **1. Aspectos Administrativos**

#### **1.1. Recursos**

##### **1.1.1 Humano.**

- Directivos de la Facultad de Ciencias Administrativas
- Licenciado en Auditoría Patricio Buendía, MBA, Asesor Metodológico asignado por el Honorable Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas
- Personal de la Facultad
- Egresada Génesis Zaruma Romero
- Egresada Emma Lam Noroña

##### **1.1.2. Técnicos.**

- Constitución de la República del Ecuador

Código Orgánico Monetario y Financiero

Libro I.- Normas Generales para la Aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero

Código de Comercio

Normas que regulan las tasas de interés

Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI)

- Bibliografía especializada sobre el tema

### **1.1.3. Materiales.**

- Libros
- Cuadernos
- Cámara fotográfica de 8 pixeles
- Computadora Personal
- Internet
- Pen drive 8 GB
- Carpetas
- Hojas papel Bond tamaño A4
- Legajadores

**1.1.4.- Análisis Financiero (Presupuesto)**

Tabla 48

*Presupuesto*

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario (USD)</b>	<b>Costo (USD)</b>
1	Libro	1	u	100,00	100,00
2	Cuadernos	4	u	1,20	4,80
3	Cámara Fotográfica 8 pixeles	1	u	50,00	50,00
4	Computadora Personal	1	u	250,00	250,00
5	Internet	5	meses	20,00	100,00
6	Pendrive 8 GB	1	u	10,00	10,00
7	Carpetas	12	U	0,25	3,00
8	Hojas papel Bond tamaño A4	4	Resmas	4,81	19,24
9	Legajadores	5	u	3,00	15,00
	Suma				552,04

*Nota:* Detalle de los gastos realizados para elaborar el proyecto.

### Referencias Bibliográficas

- Real Academia Española. (2014). *RAE.es*. Obtenido de <http://dle.rae.es/>:  
<http://dle.rae.es/?id=CEajDW3>
- Aguirre de Rueda, M. d., & Herrera- Soria, F. (2013). La auditoría interna en la detección y prevención de fraude. *XXX CONFERENCIA INTERAMERICANA DE CONTABILIDAD*, (pág. 24). Uruguay.
- Alegría, L. (15 de Septiembre de 2013). *Gestion.pe - Grupo El Comercio* . Obtenido de [gestion.pe/](http://gestion.pe/economia/como-se-origino-peor-crisis-financiera-historia-2076165): <http://gestion.pe/economia/como-se-origino-peor-crisis-financiera-historia-2076165>
- Aquiahuatl, E. (2015). *Serie: Metodología de la investigación interdisciplinaria: Tomo I Investigación monodisciplinaria* (Vol. 1). Ciudad de México, México: Editorial InK.
- Bahilo, E., C. P., & G. E. (2013). *Gestión Financiera*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo S.A.
- Banco Central del Ecuador. (2016). Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/BoletinTasasInteres/ect201603.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (Mayo de 2016). *Evolución del Volumen de Crédito y Tasas de Interés del sistema Financiero Nacional*. Quito. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/BoletinTasasInteres/ect201603.pdf>
- Blanco, A. (2015). Gestión de Entidades Financieras. En B. M. Ana, *Gestión de Entidades Financieras* (1 ed., pág. 255). Madrid: ESIC.

Blas, P. (2014). *Diccionario de Administración y Finanzas*. Bloomington, Estados Unidos:

Palibrio LLC.

Block, S., H. G., & D. B. (2013). *Fundamentos de Administración Financiera* (14 ed.).

Ciudad de México, México: Mc Graw Hill.

Brachfield, P. (2011). *Gestión de Crédito y Cobro*. Barcelona: Profit.

Brachfield, P. (2013). Obtenido de pere.brachfield@perebrachfield.com

*Buenos Negocios*. (2014). Obtenido de <http://www.buenosnegocios.com/notas/747-ratios-rentabilidad-ventas>

Carballo, V. P. (2015). *La Gestión Financiera de la empresa*. Madrid: Esic.

Chuiqui, M. (Mayo de 2012). *Blogger*. Obtenido de blogspot.com:

<http://marciachuqui.blogspot.com/2012/05/importancia-de-los-manuales.html>

*Club de Ensayos*. (1 de Julio de 2014). Obtenido de

<https://www.clubensayos.com/Negocios/Circuito-Credito/1849842.html>

Cortina, R. (4 de Julio de 2015). *Prezi Inc*. Obtenido de <https://prezi.com/es/>:

<https://prezi.com/lrw5-qjkc0nh/los-manuales-son-textos-utilizados-como-medio-para-coordinar/>

COSO. (Mayo de 2013). *Committee Sponsoring Organizations Of The Treadway*

*Commission*. Obtenido de <https://www.coso.org>:

[https://translate.googleusercontent.com/translate\\_c?depth=1&hl=es&prev=search&url=translate.google.com.ec&sl=en&u=https://www.coso.org/Documents/990025P-Executive-Summary-final-may20.pdf&usg=ALkJrhg8oKEdKAW5RY9RaMhWO8utWZeSKA](https://translate.googleusercontent.com/translate_c?depth=1&hl=es&prev=search&url=translate.google.com.ec&sl=en&u=https://www.coso.org/Documents/990025P-Executive-Summary-final-may20.pdf&usg=ALkJrhg8oKEdKAW5RY9RaMhWO8utWZeSKA)

*Definición*. (2012). Obtenido de <http://definicion.mx/cobranza/>

Diario El Comercio. (9 de Julio de 2016). *Copyright © 2016 Grupo El Comercio.*

Recuperado el 12 de Julio de 2016, de Copyright © 2016 Grupo El Comercio:

<http://edicionimpresa.elcomercio.com/es/0621410030a8195c-8d94-4812-9cb7-104878ea83ae>

Díaz, C., & Carvazos, J. (2015). *Investigación de mercados para pequeñas y medianas empresas* (Primera ed.). Guadalajara, México: Editorial Universitaria, Libros UDG.

Díaz, M., Escalona, M. E., Castro, D., Leòn, A., & Ramírez, M. (2013). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México, México: Editorial Trillas S.A.

Dirección General de la Pequeña y Mediana Industria y la Confederación española de Pequeña y Mediana Industria. (Mayo de 2016). *Dirección General de la Pequeña y Mediana Industria y la Confederación española de Pequeña y Mediana Industria.*

Recuperado el 3 de Junio de 2016, de Dirección General de la Pequeña y Mediana Industria y la Confederación española de Pequeña y Mediana Industria:

<http://www.cepyme.es/wp-content/uploads/2016/05/AF-BOLETIN-8-DIGITAL.pdf>

Dumrauf, G. L. (2013). *Finanzas Corporativas.*

*Eco-Finanzas.* (2013). Obtenido de <http://www.eco->

[finanzas.com/diccionario/C/CONDICIONES\\_DE\\_CREDITO.htm](http://www.eco-finanzas.com/diccionario/C/CONDICIONES_DE_CREDITO.htm)

Educación Financiera en la red. (2016). *Edufinet.* Recuperado el 2016, de

[http://www.edufinet.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1727&Itemid=178](http://www.edufinet.com/index.php?option=com_content&task=view&id=1727&Itemid=178)

Emery, D., Finnerty, J., & Stowe, J. (2000). *Fundamentos de Administración Financiera.* Ciudad de México, México: Pearson.



- Emprende Pyme. Net. (2016). *EmprendePyme.Net*. Obtenido de <http://www.emprendepyme.net/que-criterios-miden-la-situacion-financiera-de-una-empresa.html>
- Empresa Actual*. (2013). Obtenido de <http://www.empresaactual.com/los-periodos-medio-de-cobro-y-de-pago/>
- Enciclopedia Financiera*. (2012). Obtenido de <http://www.encyclopediafinanciera.com/definicion-periodo-medio-de-cobro.html>
- Erraez, M. (Noviembre de 2014). propuesta de un modelo de Gati3n Financiera para la empresa Biagro ubicado en la Ciudad de Cuenca. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- Farlex, Inc. (2013). *The free dictionary by Farlex*. Obtenido de <http://es.thefreedictionary.com/incumplimiento>
- Fondo Monetario Internacional. (Abril de 2016). *INFORME SOBRE LA ESTABILIDAD FINANCIERA MUNDIAL*. Bretton Woods, Nuevo Hampshire : [www.imf.org](http://www.imf.org).
- Fondo Uniandes*. (2013). Obtenido de [www.fondouniandes.com](http://www.fondouniandes.com)
- Forex Comunidad. (2016). *Forex*. Obtenido de <https://efxto.com/diccionario/calificacion-de-credito>
- G. D., & D. A. (2013). *Mètodos de Investigaci3n*. Naucalpàn de Juàrez, Estado de Mèxico: Pearson.
- G. L., & C. Z. (2012). *Administraci3n Financiera*. Naulcapàn Juàrez: Perason Education.
- Gerencie*. (2011). Obtenido de <http://www.gerencie.com/indice-de-liquidez.html>
- Gil, A. (2016). *Tècnicas e instrumento para la recogida de la informaci3n* (Digital Junio 2016 ed.). Madrid, Espaõa: Editorial UNED.
- Giraldo, E., & Rico, L. (2012). PROPUESTA PARA EL DISEõO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA ASIGNACI3N DE CRÉDITOS Y GESTI3N DE

CARTERA EN LA EMPRESA. *PROPUESTA PARA EL DISEÑO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA ASIGNACIÓN DE CRÉDITOS Y GESTIÓN DE CARTERA EN LA EMPRESA*. Medellín, Colombia: Tesis de Grado.

Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de Administración Financiera* (12 ed.).

Naulcapan de Juarez: Pearson.

Gobierno Bolivariano de Venezuela. (5 de Diciembre de 2011). *LinkedIn Corporation* © 2016. Obtenido de es.slideshare.net: <http://es.slideshare.net/argenisr81/elaboracin-de-manuales-de-normas-y-procedimientos>

Gómez, J. (11 de Octubre de 2012). *Blogger*. Obtenido de Blogger.com:

<http://jhonyagomez.blogspot.com/2012/10/finanzas-las-5-c-del-credito.html>

Griffin, R. (2011). *Administración* (10 ed.). Ciudad de Mexico, Mexico: Data Color

Impresores S.A. de CV.

Guzmán, J. E. (2012). Obtenido de

<https://jhoneduardgarciaгуzman.wordpress.com/2012/03/16/definicion-de-administracion-financiera/>

*Ideas para Pymes*. (2013). Obtenido de ideasparapymes.com:

<http://www.ideasparapymes.com/contenidos/la-importancia-de-un-manual.html>

*INCP*. (2012). Obtenido de <http://incp.org.co/Site/2012/agenda/7-if.pdf>

J. P., & G. S. (2015). *Finanzas Cuantitativas Básicas*. Madrid, España: Paraninfos.

Joanna, C. (2012).

Juan Pérez-Carballo Veiga. (2015). *La Gestión financiera de la Empresa*. Madrid: ESIC.

Junta Política de Regulación Financiera y Monetaria. (2016).

Lawi. (12 de 2016). *Lawi Enciclopedia Jurídica Online*. Obtenido de

<http://mexico.leyderecho.org/>: <http://mexico.leyderecho.org/cartera-vencida/>

- Ley de Sociedades . (2014). Obtenido de  
<http://www.derechocomercial.edu.uy/ClaseSAClasif01.htm>
- Lòpez, R. (2016). *Expansiòn*. Obtenido de <http://www.expansion.com/diccionario-economico/morosidad-en-la-banca.html>
- Martìn-Pliego, F. (2011). *Diccionario de Estadística Econòmica y Empresarial* (Vol. 9). Madrid, España: Ecobook-Editorial del Economista.
- Mas, F. (2012). *Temas de investigación comercial* (Sexta Edicciòn ed.). Alicante, España: Editorial Club Universitario.
- Masaquiza, F. (12 de Mayo de 2011). la concesión de créditos y su incidencia en la rentabilidad de la Cooperativa de ahorro y crédito Indígenas Galápagos Agencia Salasaka". Ambato, Tungurahua, Ecuador.
- Mavila H, D. (2015). *Sisbib*. Obtenido de  
[http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/vol7\\_n1/pdf/garantias.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/vol7_n1/pdf/garantias.pdf)
- Merino, J. P. (2014).
- Merino, M., & Pintado, T. (2015). *Herramientas para dimensionar los mercados: la investigación cuantitativa*. Madrid, España: Editorial ESIC.
- Monje, C. (2011). *Metodología de la Investigación Ciantitativa y Cualitativa*. Neiva, Colombia: Universidad Surcolombiana.
- Montañès, M. (2011). *Metodología y técnica participativa*:. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Navas, F. (15 de Agosto de 2012). *Blogger.com*. Obtenido de  
[https://www.blogger.com/about/?r=1-null\\_user:](https://www.blogger.com/about/?r=1-null_user)  
<http://nandis21.blogspot.com/p/indicadores-de-rentabilidad.html>

- NIC 37. (1 de Enero de 2012). *International Financial Reporting Standard*. Obtenido de <http://www.ifrs.org>:  
<http://www.ifrs.org/IFRSs/Documents/Spanish%20IAS%20and%20IFRSs%20PDFs%202012/IAS%2037.pdf>
- Ortiz, H. (18 de Mayo de 2014). *Andes Agencia pública de noticias del Ecuador y Suramerica*. Obtenido de <http://www.andes.info.ec/es>:  
<http://www.andes.info.ec/es/noticias/guayaquil-ciudad-solo-puede-expandirse-hacia-costa.html>
- Pazmiño, F. (15 de Mayo de 2014). La concesión de créditos y su incidencia en la determinación de la rentabilidad de la empresa MIAUTO en el año 2014. Ambato, Tungurahua, Ecuador.
- Porto, J. P. (2013). *Definicion.de*. Obtenido de <http://definicion.de/credito/>
- Prezi. (2014). Obtenido de <https://prezi.com/b5xrdiejnw3u/indice-de-solvencia-o-endeudamiento/>
- Prezi. (2016). Obtenido de <https://prezi.com/pman5vjsbypn/indicadores-de-endeudamiento/>
- Ramírez, V. (2016). Modelo de crédito y cobranza y Gestión Financiera en la empresa “Comercial Facilito” de la Parroquia Patricia Pilar. Santo Domingo , Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador. Obtenido de <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/4630/1/TUSDCYA021-2016.pdf>
- Resúmenes de Matemáticas Aplicadas a Las Ciencias Sociales I Con Nota Històricas* (Primera ed.). (2011). Madrid, España: Editorial Visiòn Libros.
- Rubio, P. (24 de Abril de 2010). *Direcciòn Contable y Financiera*. Obtenido de [direcciõncontableyfinanciera.wikispaces.com](http://direcciõncontableyfinanciera.wikispaces.com):

<https://direccioncontableyfinanciera.wikispaces.com/file/detail/Rubio+Dominguez+Pedro+-+Manual+De+Analisis+Financiero.pdf/136858993>

Ruiz, J. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.

S. R., R. W., & J. J. (2012). *Finanzas Corporativas*. Ciudad de México, México: Mc Graw Hill.

Salazar, B. (24 de Noviembre de 2013). *ABCFinanzas*. Obtenido de

<http://www.abcfianzas.com/administracion-financiera/que-son-las-finanzas/decisiones-financieras-basicas>

Scott Besley. (2014). *Fundamentos de Administracion Financiera*. Español: Ediciones Paraninfo.

Superintendencia de Bancos y Seguros. (15 de Marzo de 2011). Obtenido de

[http://www.sbs.gob.ec/:](http://www.sbs.gob.ec/)

[http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/nueva\\_codificacion/todos/L1\\_IX\\_cap\\_II-1.pdf](http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/nueva_codificacion/todos/L1_IX_cap_II-1.pdf)

Superintendencia de Bancos y Seguros. (15 de Marzo de 2011). *LIBRO I.- NORMAS*

*GENERALES PARA LAS INSTITUCIONES DEL*. Obtenido de

[http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/nueva\\_codificacion/todos/L1\\_IX\\_cap\\_II-1.pdf](http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/nueva_codificacion/todos/L1_IX_cap_II-1.pdf)

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2010). Obtenido de

[www.supercias.gob.ec:](http://www.supercias.gob.ec/)

[http://181.198.3.71/portal/samples/images/docs/tabla\\_indicadores.pdf](http://181.198.3.71/portal/samples/images/docs/tabla_indicadores.pdf)

*Tiposde.org*. (2012). Obtenido de <http://www.tiposde.org/cotidianos/568-tipos-de-manuales/>

Tributos.net. (2016). *Tributos.net*. Obtenido de <http://www.tributos.net/definicion-de-descuento-por-pronto-pago-844/>

Universidad Nacional. (2014). *Prezi*. Obtenido de <https://prezi.com/sumrag4igrob/funciones-del-administrador-financiero/>

Valencia, E. (2016). Morosidad al alza. *Vistazo*, 1.

Vinueza, T., & Falcones, J. (2012). *DISEÑO DE MANUAL GESTION DE CREDITO Y COBRANZAS DE CARTERA VENCIDA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO COOPROGRESO*. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Proyecto de Grado.

## Apéndice A



**Universidad de Guayaquil**  
**Facultad de Ciencias Administrativas**  
**Escuela de Contaduría Pública Autorizada**



### Encuesta Dirigida a clientes

**1. ¿Qué opina Ud. acerca del crédito que le otorga la Industria Productos Rino?**

Se accede con facilidad ( )

Se aprueba con dificultad ( )

**2. ¿Después de haberle otorgado el crédito se le recuerda el vencimiento de pago?**

Si ( ) No ( )

**3. ¿Los cobradores van el día establecido de pago?**

Si ( ) No ( ) A veces ( )

**4. ¿Cuál de estas razones considera Usted que es la causa principal por la que se podría incurrir en incumplimiento de pago?**

Se olvida ( )

No cuenta con el dinero ( )

Tiene otras prioridades ( )

**5. Cuándo no se ha cancelado a tiempo se le ha hecho notificaciones por medio de:**

Correo electrónico ( )

Llamadas telefónicas ( )

Visitas personales ( )

**6. ¿Si la Industria tuviera como política otorgarle un descuento por pagar de manera anticipada se acogería ese beneficio?**

Si ( )

No ( )

**7. ¿Cree Usted que si se aplica un porcentaje que aumente el valor a pagar debido al incumplimiento se trataría de cancelar a tiempo?**

Si ( )

No ( )



## Apéndice B

**Universidad de Guayaquil**



**Facultad de Ciencias Administrativas**

**Escuela de Contaduría Pública Autorizada**



### **Entrevista dirigida al área de créditos y cobranzas**

1. ¿Qué es para Ud. las estrategias de crédito? (Gerente y Contadora)
  
2. ¿Considera que el personal de ventas se encuentra debidamente capacitado? (Gerente y Contadora)
  
3. ¿Qué carencia observa en el análisis crediticio previo a los clientes? (Gerente y Contadora)
  
4. ¿Cuáles son los problemas más relevantes que enfrenta el área de créditos y cobranzas? (Gerente y Contadora)
  
5. ¿Cuál es el porcentaje de las cuentas por cobrar que se encuentra vencida? (Contadora)
  
6. ¿Se registran adecuadamente los ingresos y gastos de Productos Rino? (Contadora)
  
7. ¿Existe una segregación entre los registros contables y todo el procedimiento detallado en la Empresa? (Contadora)
  
8. Cree que es apropiado que se elaboren estrategias crediticias que se apliquen a la Gestión Financiera de Productos Rino? (Gerente y Contadora)

## Apéndice C

Universidad de Guayaquil

Facultad de Ciencias Administrativas

Escuela de Contaduría Pública Autorizada

Formato de Guía de Observación a Vendedores



### 1. Evaluación de la competencia laboral

Tabla 49

*Guía de observación*

Competencia a evaluar: Ventas

Nombre del evaluado: Vendedor 1

Puesto: Vendedor

Antigüedad: 4 años

Fecha: 04/Octubre/2016

Actividad	Deficiente	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Eficiente	Puntaje
	01	02	03	04	05	06	07	
1.- Contacto con el cliente								
2.- Saludo y presentación								
3.- Investigación de necesidades								
4.- Presentación del producto								
5.- Negociación (Anticipo, venta al contado o crédito)								
6.- Manejo de objeciones								
7.- Cierre de ventas								
8.- Venta adicional								
Suma total obtenida								
<b>Promedio</b>								
<b>Firma del evaluador:</b>								<b>Firma del evaluado:</b>

*Nota:* Formato de Guía de Observación

## 2. Descripción del puntaje obtenido.

Tabla 50  
Evaluación

<b>Categoría</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Rendimiento</b>
Deficiente:	1	Bajo
Muy malo:	2	Bajo
Malo:	3	Medio
Regular:	4	Medio
Bueno:	5	Medio
Muy bueno:	6	Alto
Eficiente:	7	Alto

*Nota:* Tabla para medir la categoría y el rendimiento según el puntaje obtenido.

## 3. Análisis

El tener vendedores de bajo rendimiento o de mediano rendimiento no es del todo una cosa de que lamentarse, ya que es una oportunidad para mejorar, lo que es necesario es reconocer que se requiere la capacitación, para en forma natural, aumentar los ingresos, es decir no hay que tener miedo al fracaso. Cuando se tiene vendedores de alto rendimiento hay que conservarlos a toda costa.

# Manual de Crédito y Cobranzas



INDUSTRIA PRODUCTOS RINO

Autores: Lam Emma  
Zaruma Génesis

### **Aprobación**

El presente Manual de Crédito y Cobranzas ha sido desarrollado por las autoras diseñando los procedimientos necesarios para que los colaboradores puedan ejecutar sus actividades aplicando las estrategias diseñadas para la mejoras en este campo, las cuales han sido revisadas por la Contadora y debidamente aprobado por el Gerente General.

Tabla 1. Aprobación de Manual

---

Elaborado por:	Emma Lam
Elaborado por:	Génesis Zaruma
Revisado por:	Contadora
Aprobado por	Gerente General

---

**Fuente:** Autoras

**GERENTE GENERAL**

**CONTADORA**

**INDUSTRIAS PRODUCTOS RINO S.A**

## Tabla de Contenido

Introducción.....	1
Alcance .....	1
Marco Legal.....	2
Objetivo General .....	2
Objetivos Específicos .....	2
Capítulo I.....	3
1.1.    Políticas de Crédito.....	3
1.2.    Sujetos de créditos .....	4
1.3.    Requisitos para personas naturales para acceder al crédito: .....	4
1.4.    Requisitos para personas Jurídicas para acceder al crédito:.....	5
1.5    Condiciones de Venta .....	5
1.6.    Frecuencia de pago .....	5
1.7.    Descuento por Pronto Pago .....	6
1.8.    Recargo por mora .....	6
1.9.    Factores a evaluar para la otorgación del crédito. ....	7
1.10    Análisis de los factores para la calificación del crédito .....	9
1.11.    Decisión de crédito .....	10
1.12.    Procedimiento para la concesión de crédito .....	10
1.13.    Símbolos del Flujoograma .....	12
2.1.    Gestiones para cobro.....	14
2.2.    Formas de Pago .....	14
2.3.    Tratamiento de los cobros con cheques .....	14

2.4.	Tratamiento de los cobros en efectivo .....	15
2.5.	Procedimiento de Cartera.....	15
2.6.	Cobranza Jurídica .....	17
2.7	Símbolos del Flujograma .....	18
	Glosario de términos .....	21
	Apéndice A Formato de Solicitud de crédito.....	22
	Industria Productos Rino .....	22
	Apéndice B Formato de recibo de cobro .....	24
	Apéndice C Formato de Letra de Cambio .....	25

## Índice de Tablas

Tabla N 1 Calificación del crédito de consumo. ....	3
Tabla N 2 Recargo por mora .....	6
Tabla N 3 Análisis de los factores .....	9
Tabla N 4 Decisión de crédito .....	10
Tabla N 5 Descripción de Símbolos .....	12
Tabla N 6 Flujograma de Proceso de crédito .....	13
Tabla N 7 Descripción de Símbolos .....	18
Tabla N 8 Flujograma de Gestión de Cobro.....	18



## **Introducción**

El presente manual incorpora las estrategias crediticias mediante el establecimiento de políticas y procedimiento de crédito y cobranzas, el cual servirá como una guía y medio de comunicación para que el personal que interviene en dicho proceso pueda ejecutar sus actividades evitando posibles errores, además facilitará el proceso de capacitación al personal nuevo debido a que puede instruirse a través de éste, cabe recalcar que estas políticas y procedimientos deben ser aplicados con criterio para que los resultados sean óptimos.

Entre las estrategias establecidas se determina el análisis previo al otorgamiento de crédito, el descuento por pronto pago y la aplicación de interés por mora, los cuales están orientados a la mejora de situación financiera de la Industria reduciendo su nivel de cartera vencida. Es importante mencionar que el Manual de Créditos y Cobranzas es de carácter obligatorio para el personal que interviene en el proceso en mención.

## **Alcance**

Este procedimiento se aplicará para todo el proceso de venta a crédito que va desde su solicitud, la recepción de los documentos referentes a los requisitos necesarios para validar la información financiera del peticionario, la aprobación y el cobro. El personal que intervienen en los parámetros establecidos para llevar a cabo las estrategias es el Gerente, la Contadora y los vendedores.

## **Marco Legal**

Código Orgánico Monetario y Financiero

Resoluciones de la Junta Política de Regulación Monetaria y Financiera

Código del Comercio

Reglamento Interno de la Industria

## **Objetivo General**

Establecer las políticas y procedimientos que deben realizarse para la aprobación o negación del crédito, así como la gestión a efectuarse para su oportuna recuperación para apuntalar la Gestión Financiera.

## **Objetivos Específicos**

- Establecer procedimientos para el análisis previo a la concesión del crédito de tal forma que se minimicen los riesgos de incobrabilidad.
- Servir como guía y apoyo para la realización de las operaciones de crédito y cobranzas.
- Definir los procesos que deben ejecutarse para la recuperación de la cartera.

## Capítulo I

### 1.1. Políticas de Crédito

- ✚ No podrá otorgarse crédito a personas que no cumplan con los requerimientos necesarios.
- ✚ Los créditos otorgados deben precautelar la inversión del capital de trabajo.
- ✚ Antes de acceder a otro Crédito deberá haber cancelado en su totalidad el crédito anterior.
- ✚ No se concederá crédito a clientes que estén o hayan estado en la categoría C-1 (entre 46 y 70 día de morosidad) según el cuadro de Calificación del crédito de consumo.

Tabla N 1  
*Calificación del crédito de consumo.*

CATEGORÍAS	DÍAS DE MOROSIDAD
A – 1	0
A – 2	1 - 8
A – 3	9 - 15
B – 1	16 - 30
B – 2	31 - 45
C – 1	46 - 70
C – 2	71 - 90
D	91- 120
E	+ 120

*Nota:* Categoría de los créditos de consumo. Obtenido del Libro I.- Normas Generales para la aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, 2011

## **1.2. Sujetos de créditos**

Los clientes que desean acceder al crédito pueden ser personas naturales o jurídicas tales como tiendas, distribuidoras, compañías, o personas que se dedican a la actividad comercial, siempre que en el análisis previo para la entrega del producto a plazo obtengan un resultado favorable.

## **1.3. Requisitos para personas naturales para acceder al crédito:**

- Haber sido clientes de la Industria (mínimo tres compras al contado).
- Copia de Cédula y Certificado de votación.
- Copia de planilla de luz o agua al día.
- Tener entre 18 y 50 años
- 2 Referencias Comerciales (Números telefónicos de proveedores) el cual debe ser comprobado.
- 2 Referencias Personales (Números telefónicos o Referencias impresas).
- No mantener deudas con la empresa.
- Comprobantes de pagos del IVA al día (RUC o RISE)
- Historial de crédito otorgados por Equifax.
- Comprobante de pago del último mes de arriendo del local
- Si posee local propio certificado simple del Registro de la Propiedad
- Llenar el formulario de Solicitud de crédito
- Croquis del domicilio actual.

#### **1.4. Requisitos para personas Jurídicas para acceder al crédito:**

- Estados Financieros del período anterior y flujo de caja actual.
- Comprobantes de estar al día con las declaraciones y pagos de los impuestos al Servicio de Rentas Internas.
- Copia de la Constitución de la Compañía.
- Historial crediticio otorgados por Equifax
- Croquis del domicilio de la Compañía.
- 2 Referencias Comerciales (Números telefónicos o Referencias impresas).
- Referencia Bancaria

#### **1.5 Condiciones de Venta**

La venta puede ser realizada a crédito siempre y cuando cumpla con los requisitos. Los pagos de dichas ventas pueden ser en efectivo o con cheques cruzados a la orden de la Industria Productos Rino. Las condiciones de las ventas a crédito se estipulan de la siguiente forma 3/10 o n/15.

#### **1.6. Frecuencia de pago**

Los clientes que han adquirido el producto para realizar el pago posteriormente se le otorgará de forma general y equitativa sin excepción alguna, un plazo máximo de quince días calendario, entendiéndose de esta forma que la cancelación que se realice después de esta fecha tendrá que ser hecha con el respectivo rédito.

### 1.7. Descuento por Pronto Pago

La Industria otorga a sus clientes un beneficio por cancelar de manera anticipada, por lo cual se efectúa un descuento del 3% del valor de la factura si el pago es hecho en un plazo de 10 días calendario contados a partir de la otorgación del crédito, pasado esta fecha se deberá cancelar la totalidad del precio del producto.

### 1.8. Recargo por mora

Se aplicará recargo por mora, según lo estipulado por la Junta Política de Regulación Financiera y Monetaria. Debido a que la Industria no cobra interés por la venta a crédito el recargo por mora se calculará la tasa de interés activa más el recargo por mora que se encuentren vigentes.

Tabla N 2  
*Recargo por mora*

Días de retraso hasta el día de pago	recargo por morosidad hasta
0	0%
1-15	5%
16-30	7%
31-60	9%
Más de 60	10%

*Nota:* Porcentajes de interés de acuerdo al tiempo de morosidad. Obtenido de las resoluciones de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, (2015).

## **1.9. Factores a evaluar para la otorgación del crédito.**

### **Carácter**

Se refiere a la actitud del cliente hacia las obligaciones contraídas, es decir, si honra o no las deudas y si lo hace en el tiempo establecido. Para su análisis se tomará en cuenta factores tales como referencias comerciales, historial crediticio con la Industria, referencias personales e historial de crédito otorgados por Equifax.

### **Capacidad**

Representa la competencia que tiene el cliente para administrar el negocio, así como, su capacidad para poder pagar las deudas, tomando en cuenta cuáles son sus ingresos y gastos. En este factor se debe evaluar la ubicación del local, si es estratégico, si hay movimiento, el tiempo del establecimiento y el tamaño, si es una pequeña tienda, o si son distribuidores, también deberá solicitarse historial bancario de los últimos seis meses. Para el caso de las compañías se deberá evaluar el Flujo de caja y los indicadores de liquidez.

### **Capital**

Comprende los recursos que el solicitante de crédito tiene invertido en su negocio, tienda o distribuidora pequeña, por lo tanto, se debe medir el nivel de endeudamiento el cual nos permite saber que porcentaje de sus activos está libre de deuda y por lo tanto pertenece al solicitante.

### **Colateral**

Está constituido por la garantía el cual puede ser un activo que se exige para asegurar el pago del crédito. En ese sentido podemos mencionar, los pagarés y las letras de Cambio ya estos documentos representan una promesa de pago y son legalmente aceptados para la transacción comercial.

### **Condiciones**

Se debe evaluar el entorno en el cual se desenvuelve el negocio para prever los factores exógenos que pueden afectar su situación financiera y de esta forma poder determinar si es prudente otorgar dicho crédito. Para ello se analiza las ventas al mes de tal manera que se determine si su afectación puede provocar el no pago del valor adeudado.



### 1.10 Análisis de los factores para la calificación del crédito

Tabla N 3  
*Análisis de los factores*

<b>Factores</b>	<b>Componentes de los factores</b>	<b>Escala</b>	<b>Puntaje</b>
<b>Carácter</b>	Experiencia crediticia Externa	1-5	10 puntos
		6-20	9 puntos
		21-35	8 puntos
		36-45	6 puntos
		46 en adelante	4 puntos
		Sin experiencia	4 puntos
	Experiencia crediticia con la Industria	1-15 días	10 puntos
		Sin experiencia	7 puntos
<b>Capacidad</b>	Egreso/Ingreso	0%-30%	10 puntos
		31%-50%	8 puntos
		51%-60%	5 puntos
		61%-79%	4 puntos
		80% en adelante	1 punto
	Tamaño del Negocio	Compañía	5 puntos
		Distribuidora	4 puntos
		Tienda o Pequeño negocio	3 puntos
	Tiempo del Negocio	4 en adelante	5 puntos
		3-2 años	4 puntos
12-4 meses		3 puntos	
3- 0 meses		2 puntos	
<b>Capital</b>	Nivel de endeudamiento Deudas /Lo que posee el negocio	0%-50%	20 puntos
		51%-60%	15 puntos
		61%-70%	9 puntos
		71%-80%	4 puntos
		81% en adelante	2 puntos
<b>Colateral</b>	Garantías	Letra de cambio	20 puntos
		1500 en adelante	20 puntos
<b>Condiciones</b>	Ventas al mes	1000-1499	18 puntos
		600-999	15 puntos
		400-599	10 puntos

*Nota:* A cada factor se le ha dado 20 puntos los cuales suman en total 100 debido a que son 5 factores.

### 1.11. Decisión de crédito

Previo análisis favorable de los documentos requeridos por la Industria y después de haber calificado cada factor de la 5 c de crédito para obtener un puntaje total, se procede a aprobar o negar la entrega del producto para su cancelación posterior de acuerdo a lo establecido en la siguiente tabla:

Tabla N 4  
*Decisión de crédito*

Puntaje obtenido	Categoría	Decisión de crédito
<b>100-80</b>	Riesgo bajo	Se aprueba
<b>79-70</b>	Riesgo aceptable	Se aprueba
<b>69 o menos</b>	Riesgo alto	Se niega

*Nota:* Clasificación del riesgo para la toma de decisión de acuerdo al puntaje obtenido.

### 1.12. Procedimiento para la concesión de crédito

1) Como primer paso se solicitará llenar un formulario de Solicitud de Crédito y el cliente deberá entregar al vendedor certificaciones comerciales, personales y bancarias, RUC, Estados Financieros, firmar la autorización para que la Industria Productos Rino revise su historial crediticio y demás documentos previamente mencionados.

2) El vendedor procede a entregar todos los documentos recaudados a la Contadora para que ella pueda realizar el respectivo análisis al cliente de acuerdo a las 5 C de crédito, mediante el cual obtendrá el puntaje necesario para la decisión de la venta a plazo y deberá efectuar también la comprobación de la información proporcionada por el solicitante.





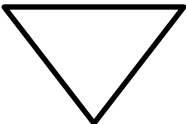
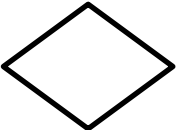
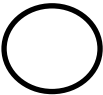


3) La contadora entrega la información analizada con los resultados obtenidos al Gerente general el cual procede a realizar la aprobación o negación del crédito, si la calificación del cliente es favorable se procederá a la facturación de los pedidos. Quien realiza el procedimiento de facturación es la Contadora siendo el Gerente quien firmará la autorización de la misma.

4) Posterior a este paso el vendedor procederá a llevar la mercadería junto con su guía de remisión y factura al cliente en la cual le hará conocer la fecha que tiene como plazo máximo para realizar el pago. El vendedor deberá haberle indicado previamente al cliente las políticas de Industrias Productos Rino que consiste en: plazo otorgado máximo quince días, si cancela antes del plazo estipulado se le otorgará descuento por pronto pago caso contrario si cancela después del plazo crédito se le aplicará el interés por mora vigente.

6) Una vez que se ha efectivizado la venta a crédito el vendedor entregará la copia de la factura y la letra de Cambio firmada por el cliente a la contadora para que ella proceda a registrar la transacción mercantil y archivar los documentos en la custodia con las debidas seguridades.

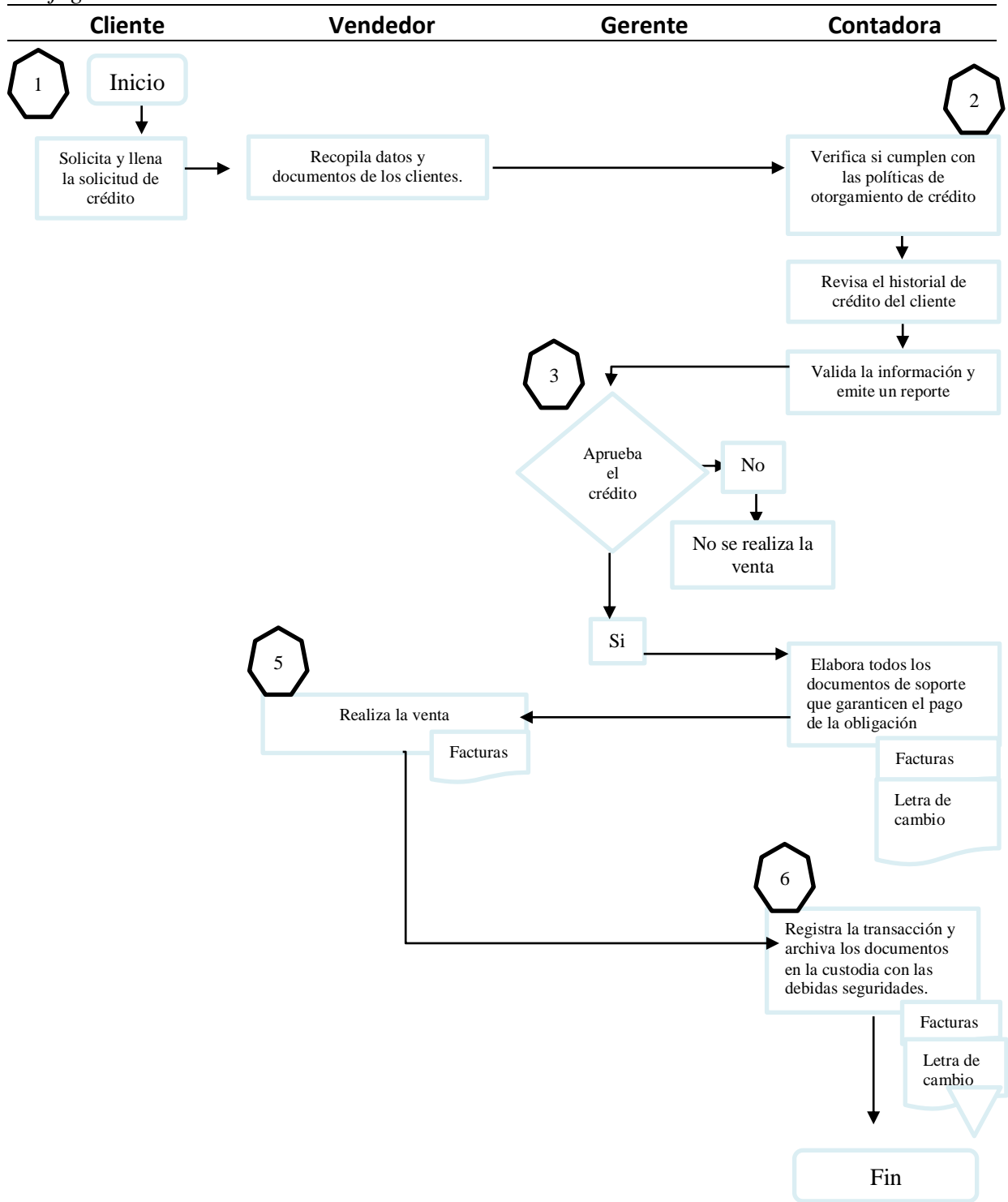
### 1.13. Símbolos del Flujograma

Tabla N 5  
*Descripción de Símbolos*

Símbolos	Utilidad
	Este nos indica el inicio o final del proceso.
	El rectángulo es utilizado para describir las acciones a realizarse
	Constituye la dirección o el flujo de las actividades.
	Representa los documentos utilizado en las actividades
	Mediante este símbolo señalamos que se archivan los documentos.
	Este indica que dentro del proceso hay una acción de decisión y dependiendo ésta se sigue el procedimiento.
	El círculo es un conector que nos permite unir actividades para seguir con el proceso.
	Disco magnético. Indica almacenamiento de datos en un computador.
	Conector fuera de página.

*Nota:* Definición de los símbolos utilizados en el flujograma

**Tabla N 6**  
*Flujograma de Proceso de crédito*



*Nota:* Las numeraciones indican los pasos que deben seguirse en el proceso de venta

## Capítulo II

### 2.1. Gestiones para cobro

- La Gestión de cobro de la Industria Productos Rino es a través de llamadas telefónicas y visitas personales. Si el cliente paga puntualmente aquí termina el proceso de cobro; si no paga entra en proceso de mora por lo que no se le podrá seguir vendiendo a este cliente a excepción de que exista autorización de parte de la Gerencia General.

- La contadora debe hacer confirmaciones semanales de deuda a clientes con incumplimiento seleccionados aleatoriamente para verificar la deuda estableciéndose así un control. Se procederá a bloquear a clientes que sean recurrentes (tres ocasiones) ya no se les volverá a vender.

### 2.2. Formas de Pago

La manera de efectuar la recaudación podrá ser en efectivo o con cheques, en ambos casos el vendedor debe llenar un talonario de cobro previamente numerado el que constará de un original y dos copias; el original para el cliente y de las dos copias una para el vendedor y otro para la contadora.

### 2.3. Tratamiento de los cobros con cheques

- Todo cheque debe venir a nombre de Compañía Industrias Rino S.A. Si el cliente entrega cheques post-fechaos quien tendrá el control y custodia de los mismos es la Contadora quien a su vez reportara al Gerente General un listado que constara de Fecha de entrega del cheque, nombre del cliente, fecha de cobro y valor recaudado.

- Cabe recalcar que se le libera el cupo al cliente una vez que se haya efectivizado el cheque, de ninguna manera se lo podrá efectuar antes ya que no contamos con la certeza de que el cheque realmente se pueda hacer efectivo. Si el cheque del cliente llegase a ser devuelto por el banco estos costos y gastos generados deberán ser cubiertos por el cliente lo cual hará que se incremente el valor de la deuda. De existir cheques devuelto la contadora debe informar a la Gerencia y al vendedor de lo ocurrido para que a su vez se comuniquen con el cliente y así darle una solución inmediata.

#### **2.4. Tratamiento de los cobros en efectivo**

Si se recibe efectivo el vendedor entregara a la contadora el recibo de cobro junto con el efectivo y será la contadora que enviara al depósito a la cuenta de la compañía Industrias Rino dependiendo de la hora que se haya recibido si el vendedor entrego hasta las 14h00 se depositara en el mismo día de recepción de los recursos, posterior a esta hora se guardara en la caja fuerte y se enviara al depósito al día siguiente.

#### **2.5. Procedimiento de Cartera**

Una vez efectuada la venta el siguiente paso que esperamos efectuar es la cobranza para poder recuperar nuestra cartera, la cual en nuestro medio se ha presentado bastante complejo debido al incumplimiento de pago por parte de los clientes, por lo cual hemos realizado los siguientes procedimientos de cobro:

1. Primero el departamento contable organiza las cuentas por cobrar de acuerdo a su vencimiento. La contadora llama al cliente para recordarle el descuento por pronto pago, si

el cliente acepta se realiza la recaudación sino se le recuerda el día de vencimiento, también hace la entrega a los cobradores las facturas a cobrar a la fecha.

2. El cobrador va donde el cliente para realizar la recaudación, si el cliente cancela se le entrega un recibo pre numerado con el fin de que exista la constancia del pago. La copia del recibo y el valor recaudado será entregado a la contadora para su respectivo registro, archivo y depósito.

3. El Gerente con el fin de efectuar un control respecto al ingreso por las ventas efectuadas por los distribuidores efectúa la revisión diaria del ingreso de las cobranzas en conjunto con la contadora ya que ella le proporciona los documentos que sustentan los valores que han sido recaudados.

4. Todo cliente que pase el rango de vencimiento, es decir, que no cancele su deuda dentro del plazo establecido pasa a formar parte de la gestión de cartera por atraso, para lo cual la contadora realizará llamadas telefónicas para confirmación de pago y se le recordará los recargos por días de atraso sino se cancela.

5. El vendedor realiza la respectiva visita al cliente donde tratará de efectuar la recaudación. Si aún no cancela el vendedor tratará de fijar una fecha con el cliente para que realice el pago, si se diera el caso puede negociarse el pago en partes para amortiguar la deuda. Este proceso se repetirá durante un plazo máximo de 60 días.



## **2.6. Cobranza Jurídica**

1. Una cartera vencida con más de 60 días se procederá a ejecutar las garantías previa autorización de la Gerencia General. La contadora elabora un reporte de clientes en mora y entrega los documentos en custodia necesarios para poder gestionar el cobro a través de la vía legal.





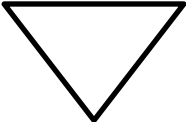
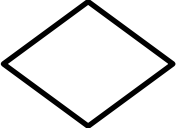
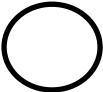


2. El Gerente acudirá al centro de Mediación respectivo en el cual presentará ante el Abogado la Cédula de Identidad de los clientes en mora junto con los respectivos comprobantes y cancelará la cuota inicial dependiendo del monto de las deudas. El Abogado elaborará la respectiva citación a los clientes en mora.

3. El Gerente consigna al vendedor a realizar la entrega de la citación al cliente para que éste tenga conocimiento de dicho proceso y pueda acercarse el día fijado por el abogado. Una vez establecido el acuerdo de pago y efectuada la cancelación de la deuda se procede a cancelar la cuota final.

4. Finalmente la contadora será la encargada de registrar el hecho económico generado por el procedimiento judicial llevado a cabo para realizar la gestión de cobro de la cartera vencida, posteriormente también deberá enviar el dinero recaudado por este medio a depositar siguiendo el tratamiento de efectivo mencionado anteriormente en el presente manual.

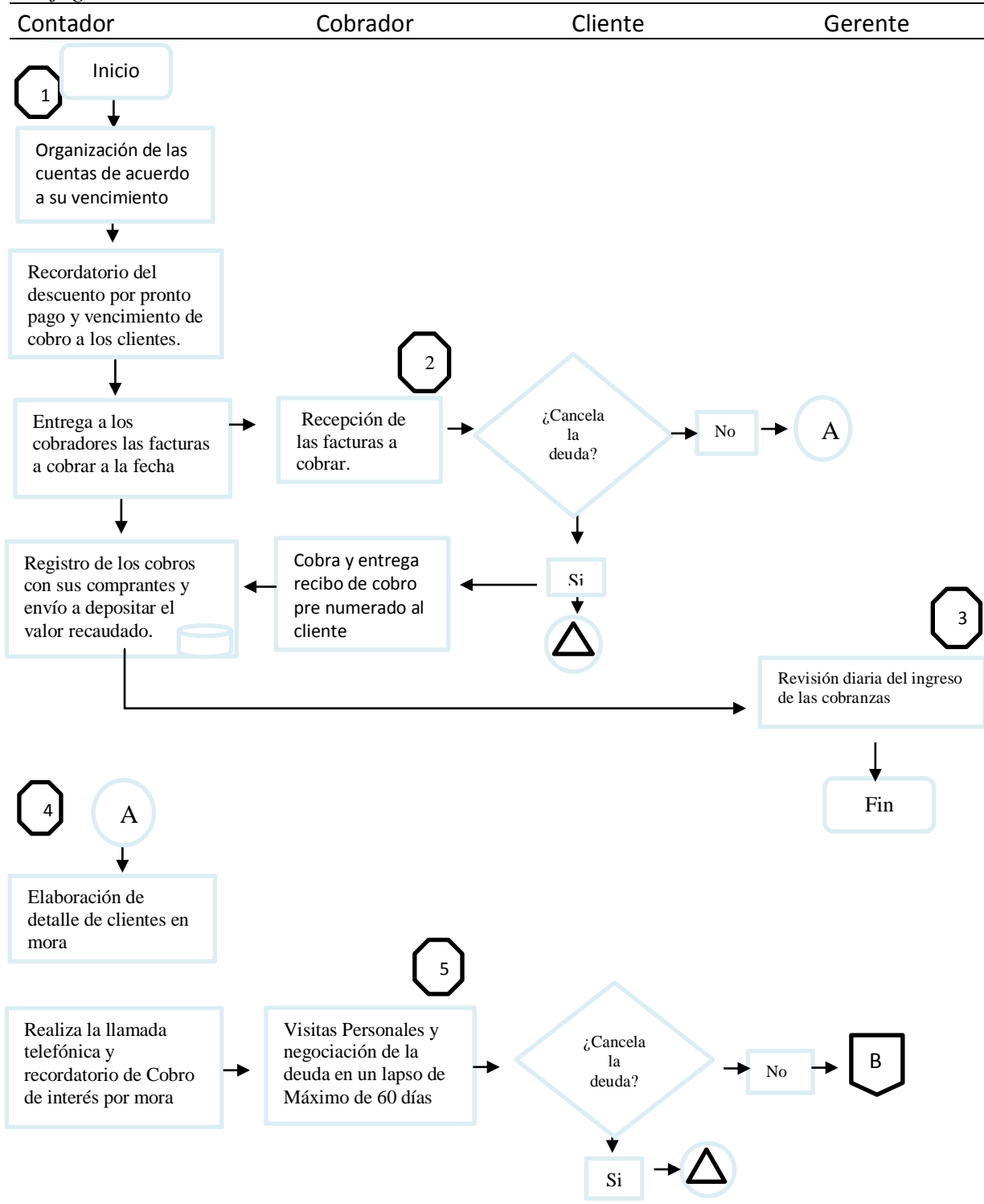
## 2.7 Símbolos del Flujoograma

Tabla N 7  
*Descripción de Símbolos*

Símbolos	Utilidad
	Este nos indica el inicio o final del proceso.
	El rectángulo es utilizado para describir las acciones a realizarse
	Constituye la dirección o el flujo de las actividades.
	Representa los documentos utilizado en las actividades
	Mediante este símbolo señalamos que se archivan los documentos
	Este indica que dentro del proceso hay una acción de decisión y dependiendo ésta se sigue el procedimiento.
	El círculo es un conector que nos permite unir actividades para seguir con el proceso.
	Disco magnético. Indica almacenamiento de datos en un computador.
	Conector fuera de página.

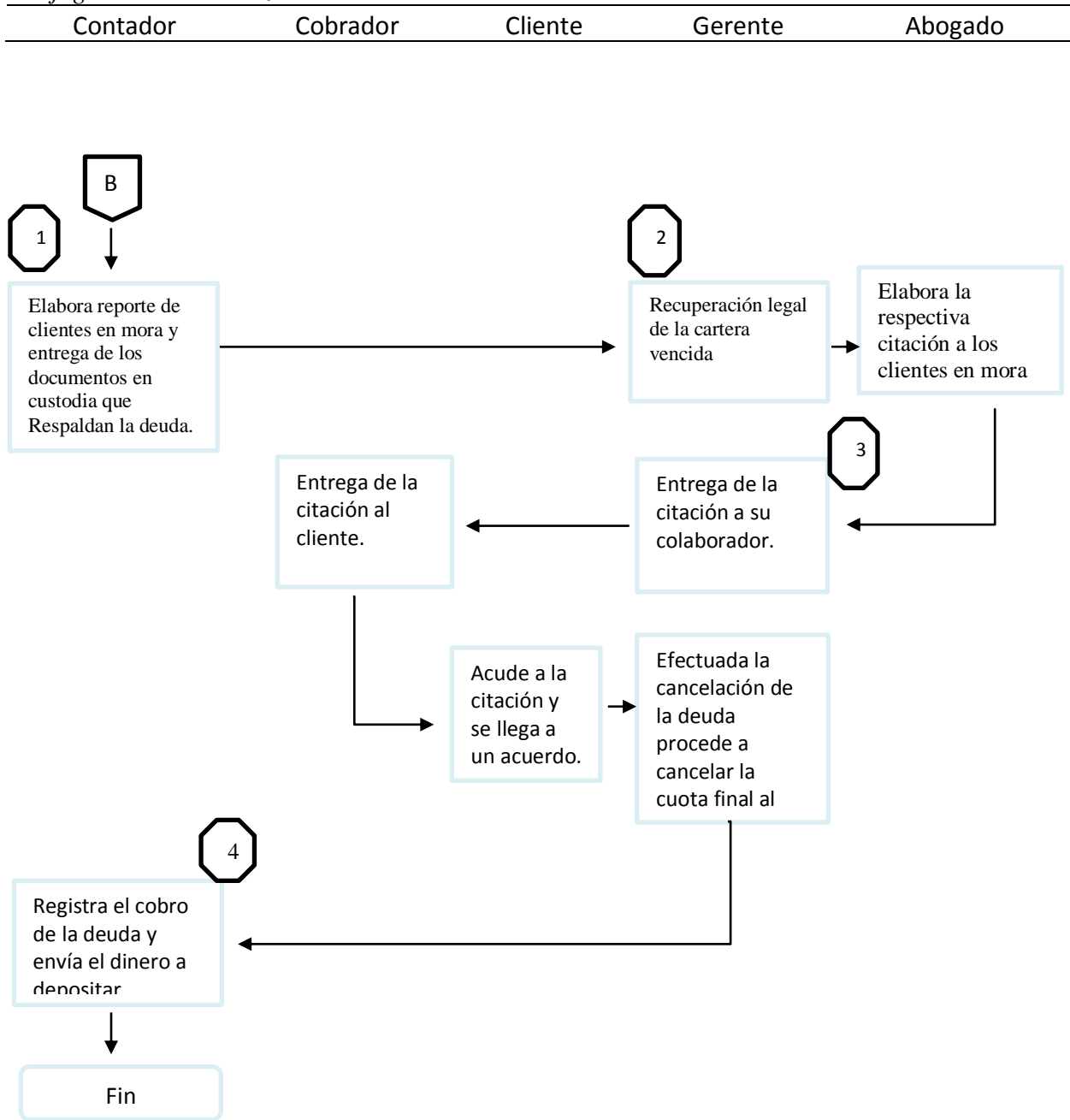
*Nota:* Definición de los símbolos utilizados en el flujoograma

Tabla N 8  
Flujograma de Gestión de Cobro



Nota: Las numeraciones indican los pasos que deben seguirse en el proceso de cobro.

Tabla N 9  
*Flujograma de cobranza Jurídica*



*Nota:* Las numeraciones indican los pasos que deben seguirse en el proceso de cobranza jurídica

## Glosario de términos

**Proceso:** Hace referencia a una “Serie de acciones sistemáticas dirigidas al logro de un objetivo”(Antonovica, 2012), aunque se define también como el “procesamiento o conjunto de operaciones a que se somete una cosa para elaborarla o transformarla” (Oxford University Press, 2017).

**Flujograma:** “Los diagramas de flujo o flujogramas son representaciones gráficas que emplean elementos geométricos para representar secuencias de un proceso, de igual modo permiten describir la secuencia y su interacción de las distintas etapas de un procedimiento” ayudando a desarrollar la actividades a través de su visualización”. (Enriquez, 2012).

**Custodiar:** Este término se refiere a “Guardar algo con cuidado y vigilancia” (Real Academia Española, 2014), también podemos decir que es “mantener con su presencia, vigilada una cosa para impedir que sea robada o asaltada, o para protegerla de algún peligro”.(Oxford University Press, 2017).

**Descuento:**“Rebaja, compensación de una parte de la deuda. Cantidad que se rebaja de un crédito como retribución del contrato de descuento”(Real Academia Española, 2014) estos descuentos” tienen el objetivo de estimular a los clientes a que realicen el pago de su cuenta en un plazo de tiempo específico o lo más antes posible” (Promonegocios.Net, 2012).

## Apéndice A Formato de Solicitud de crédito

### Industria Productos Rino



Tabla N 10  
*Solicitud de crédito*

#### Información General

<b>Nombre:</b>	<b>Ruc:</b>
Dirección:	Ciudad:
Teléfono:	Correo:
Actividad Comercial:	Fecha de Fundación del Negocio:
Números de empleados:	Local:
	Propio <input type="checkbox"/> Alquilado <input type="checkbox"/>

#### Representante o dueño del Negocio

<b>Nombre:</b>	<b>Cédula:</b>
Apellidos:	Dirección de domicilio:
Edad:	Teléfono:

#### Referencia Bancarias

<b>Nombre de la Institución:</b>	<b>Nombre de la Institución:</b>
Tipo de cuenta	Tipo de cuenta
Nº de Cuenta:	Nº de Cuenta:
Teléfono:	Teléfono:

#### Referencias Comerciales

<b>Nombre del Negocio:</b>	<b>Nombre del Negocio:</b>
Dirección de domicilio:	Dirección de domicilio:
Ruc:	Ruc:
Teléfono:	Teléfono:

#### Referencia Personales

<b>Nombres:</b> Dirección de domicilio: Cédula: Teléfono:	<b>Nombres:</b> Dirección de domicilio: Cédula: Teléfono:
--	--

**Información Económica**


Activos	Pasivos	Ingresos	Gastos
Banco	Prestamos	Ingreso por Actividad	Salarios
Mercaderías	Proveedores		Alimentación
Muebles	Otros		Salud
Electrodomésticos	Total Pasivos		Vivienda
Vivienda			Vestimenta
Vehículos	Patrimonio		Educación
Otros			Transporte
<b>Total Activos</b>	<b>Pasivo y Patrimonio</b>	<b>Total Ingresos</b>	<b>Total Egresos</b>

**Declaro que toda la información prescrita es verdadera y autorizo a la Industria Productos Rino para que pueda acceder a otras fuentes para validar la información.**

\_\_\_\_\_  
**Firma del Deudor**


*Nota:* Formato de solicitud de crédito que debe llenar el solicitante de crédito

**Apéndice B Formato de recibo de cobro**

	<b>Recibo de Cobro N° 00000001</b>	
	<b>Industria Productos Rino</b>	\$ <input type="text"/>
<b>Fecha:</b> _____		
<b>Recibí de:</b> _____		
<b>La suma de:</b> _____		
<b>Por concepto de:</b> _____		
<b>Efectivo</b> <input type="checkbox"/>	<b>Cheque</b> N° _____ <b>Banco:</b> _____	
<b>Saldo Anterior:</b>	\$ _____	
<b>Abono:</b>	\$ _____	
<b>Saldo Actual:</b>	\$ _____	
<b>Firma</b> _____		



### Apéndice C Formato de Letra de Cambio

 <p>Industria Productos Rino</p>	-	<b>Letra de Cambio</b>
	<b>Industria Productos Rino</b>	<b>Valor\$</b>
Guayaquil _____ de _____ del 20_____		
<b>Se servirá(n) a pagar Ud.(s) incondicionalmente esta única Letra de Cambio a</b>		
Al día _____		
la Orden de: _____		
La cantidad de: _____		
más intereses por mora _____ de _____ %mensuales		
<b>Acepto y pagaré a su vencimiento</b>		
<b>Datos del Deudor</b>		_____
Nombre:		<b>Firma del Girado</b>
Dirección:		