

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI



UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TESIS DE GRADO

TÍTULO:

“GESTIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZA Y SU INCIDENCIA EN LA RECUPERACIÓN DE CARTERA CON PLAN ALTERNATIVO Y MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA LA COBRANZA EN EL ALMACÉN INNOVA EN EL CANTÓN LA MANÁ PROVINCIA DE COTOPAXI EN EL PERÍODO 2013”.

Tesis de grado presentada previo a la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría. C.P.A.

Autora:

Calvopiña Ormaza Merlin Patricia

Directora:

Ing. Oña Sinchiguano Brenda Elizabeth

La Maná – Ecuador

Julio, 2015

AUTORÍA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación “GESTIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZA Y SU INCIDENCIA EN LA RECUPERACIÓN DE CARTERA CON PLAN ALTERNATIVO Y MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA LA COBRANZA EN EL ALMACÉN INNOVA EN EL CANTÓN LA MANÁ PROVINCIA DE COTOPAXI EN EL PERÍODO 2013”, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

.....
Calvopiña Ormaza Merlin Patricia
C.C.N-° 050336292-3

AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS

En calidad de Directora del Trabajo de Investigación sobre el tema “GESTIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZA Y SU INCIDENCIA EN LA RECUPERACIÓN DE CARTERA CON PLAN ALTERNATIVO Y MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA LA COBRANZA EN EL ALMACÉN INNOVA EN EL CANTÓN LA MANÁ PROVINCIA DE COTOPAXI EN EL PERÍODO 2013”, de Calvopiña Ormaza Merlin Patricia ,postulante de la Carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requisitos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Tesis que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

La Maná, Julio del 2015

.....
Ing. Oña Sinchiguano Brenda Elizabeth
DIRECTORA DE TESIS



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

La Mana – Ecuador

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas; por cuanto, el postulante **“GESTIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZA Y SU INCIDENCIA EN LA RECUPERACIÓN DE CARTERA CON PLAN ALTERNATIVO Y MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA LA COBRANZA EN EL ALMACÉN INNOVA EN EL CANTÓN LA MANÁ PROVINCIA DE COTOPAXI EN EL PERÍODO 2013 ”**; ha considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar el empastado correspondiente, según la normativa institucional.

La Mana, Julio del 2015.

Para constancia firman:

.....
Ing. Viviana Cando

PRESIDENTE

.....
Msc.Enry Medina

MIEMBRO

.....
Msc. Ángel Villarroel

OPOSITOR

AGRADECIMIENTO

*A través de este trabajo agradezco
Principalmente a Dios por darme fortaleza y
continuar con mis estudios, a mi madre e
hermana por ser el apoyo fundamental y
haberme dado la oportunidad de prepararme
como profesional.*

*Del mismo modo agradezco a mis docentes
quienes aportaron con un granito de arena
en toda mi formación profesional, su
paciencia, su motivación ha logrado en mí que
pueda lograr mis estudios con éxitos.*

PATRICIA

DEDICATORIA

A Dios todo poderoso que me alumbro siempre en el camino para ver hoy cristalizado el anhelo de ser profesional y a mi madre que con amor y sacrificio moral y económicamente hicieron posible la culminación de esta etapa estudiantil de mi vida.

PATRICIA



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Y HUMANÍSTICAS

TEMA: GESTIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZA Y SU INCIDENCIA EN LA RECUPERACIÓN DE CARTERA CON PLAN ALTERNATIVO Y MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA LA COBRANZA EN EL ALMACÉN INNOVA EN EL CANTÓN LA MANÁ PROVINCIA DE COTOPAXI EN EL PERÍODO 2013

Autora:

Calvopiña Ormaza Merlín Patricia

RESUMEN

La presente investigación, plantea el tema Gestión de Crédito y Cobranza y su incidencia en la recuperación de cartera con Plan Alternativo y Manual de Procedimiento en el Almacén Innova; ubicado en el cantón la Maná, Provincia de Cotopaxi, para ello se empieza con un diagnóstico del problema objeto de estudio. Esto llevo a la búsqueda de una solución, para lo cual, se propone plantear un Manual de Procedimientos y Plan Alternativo a desarrollarse en el área de gestión de créditos, enfocadas al cumplimiento de los objetivos permitiendo que el dueño del negocio mejore la gestión crediticia en la actividad económica del negocio como es la venta de electrodomésticos, se detalla el enfoque y tipos de investigación en el que se fundamenta este trabajo en la metodología, se basa en una búsqueda bibliográfica y en una investigación de campo en el almacén a través de cuestionarios se utiliza el análisis y la síntesis, métodos importantes que permitieron el conocimiento del estudio y demás detalles técnicos, científicos en el desarrollo de la propuesta. El estudio entregó datos reales de la cartera vencida en el área créditos permitiendo aplicar estrategias para poder gestionar y cumplir con los objetivos estableciendo procedimientos, políticas y alternativas para mejorar el proceso de recuperación de cartera.

DESCRIPTORES: Gestión de Crédito, Cobranza, Manual de Procedimiento



**THEME: MANAGEMENT OF CREDIT AND COLLECTION AND ITS
IMPACT ON THE RECOVERY OF PORTFOLIO WITH AN
ALTERNATIVE PLAN AND A PROCEDURES MANUAL FOR THE
COLLECTION IN STORAGE INNOVA IN LA MANÁ CANTON
COTOPAXI PROVINCE YEAR 2013**

Author:

Merlin Patricia Calvopiña Ormaza

ABSTRACT

This research raises: the topic of the Management Credit and Collections in recovering portfolio with Alternative Plan and Procedure Manual into Innova warehouse; located in La Maná canton, Cotopaxi Province, for it begins with a diagnosis of the problem under study, identifying the causes and effects that arise in the current field. This leads to the search for a solution, for which, establish the need of a Procedures Manual and Alternative Plan to be developed in the area of credit management, focused on meeting the goals proposed allowing that the business owner, improve his credit management in the economic activity of the business as is selling appliances, detailing the focus and types of investigation on which based the research, is based on bibliographic search methodology and field research through the warehouse questionnaires is used analysis and synthesis, as important methods that allowed the knowledge of the study and also the another technical details, scientists in the development of the proposal. The study gave us real data of overdue credit portfolio in the area allowing implement strategies to manage and achieve the objectives established, procedures, policies and options to improve the loan recovery process.

WORDS: Credit Management, Collection, Procedural Manual



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS

AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro Cultural de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal CERTIFICO que: La traducción del resumen de tesis al Idioma Inglés presentado por la señorita Egresada de la Carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas: **Calvopiña Ormaza Merlin Patricia**, cuyo título versa "**GESTIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZA Y SU INCIDENCIA EN LA RECUPERACIÓN DE CARTERA CON PLAN ALTERNATIVO Y MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA LA COBRANZA EN EL ALMACÉN INNOVA EN EL CANTÓN LA MANÁ PROVINCIA DE COTOPAXI EN EL PERÍODO 2013**", lo realizó bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo al peticionario hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimaren conveniente.

La Maná, Julio del 2015

Atentamente,

Lcdo. Moisés M. Ruales Puglla.
DOCENTE CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS

C.C. 050304003-2

ÍNDICE GENERAL

Autoria.....	ii
Aval del director de tesis.....	iii
Agradecimiento.....	v
Dedicatoria.....	vi
Resumen.....	vii
Abstract.....	viii
Aval de traducción.....	ix
Índice de tablas.....	xiv
Índice de gráficos.....	xv
Índice de cuadros.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	17
CAPÍTULO I.....	17
1. MARCO TEÓRICO.....	18
<i>1.1. Antecedentes.....</i>	<i>18</i>
<i>1.2. Categorías fundamentales.....</i>	<i>21</i>
<i>1.3. Fundamentación teórica.....</i>	<i>22</i>
<i>1.3.1 Gestión Administrativa.....</i>	<i>22</i>
<i>1.3.1.1 Objetivos.....</i>	<i>22</i>
<i>1.3.1.2 Importancia.....</i>	<i>23</i>
<i>1.3.1.3 Factores administrativas.....</i>	<i>24</i>
<i>1.3.1.4 Funciones Administrativas.....</i>	<i>27</i>
<i>1.3.1.5 Planeación.....</i>	<i>27</i>
<i>1.3.1.5.1 Objetivos de la planeación.....</i>	<i>28</i>
<i>1.3.1.5.2 Actividades de la planeación.....</i>	<i>28</i>
<i>1.3.1.5.5 Dirección.....</i>	<i>30</i>
<i>1.3.1.5.6 Control.....</i>	<i>31</i>
<i>1.3.1.5.7 Importancia del Control.....</i>	<i>32</i>
<i>1.3.2.1 Objetivo.....</i>	<i>33</i>

<i>1.3.2.3 Clases de Control Interno</i>	36
<i>1.3.2.4 Componentes</i>	38
<i>1.3.3.1 Características</i>	41
<i>1.3.3.2 Tipos de manual</i>	43
<i>1.3.3.3 Objetivo</i>	44
<i>1.3.3.4 Pasos para la elaboración</i>	44
<i>1.3.3.5 Funciones</i>	46
<i>1.3.3.6 Políticas</i>	46
<i>1.3.3.7 Ventajas</i>	47
<i>1.3.3.8 Utilidad del manual</i>	48
<i>1.3.3.9 Alcance de un manual</i>	49
<i>1.3.4 Crédito Cobranza</i>	49
<i>1.3.4.1 Las cinco “C” del crédito</i>	51
<i>1.3.4.2 Como fijar un límite de crédito</i>	53
<i>1.3.4.3 Control de los costos de otorgamiento de crédito</i>	54
<i>1.3.4.4 Ventajas del Crédito</i>	55
<i>1.3.4.5 Desventajas</i>	56
<i>1.3.4.6 Cobranza</i>	56
<i>1.3.4.8 Política de crédito y cobranza</i>	57
<i>1.3.4.8 Riesgo</i>	58
<i>1.3.4.9 Tipos de riesgos</i>	59
<i>1.3.5 Cartera comercial</i>	63
<i>1.3.5.1 Crédito</i>	64
<i>1.3.5.1.1 Antecedentes del crédito</i>	64
<i>1.3.5.3.2 Clasificación de los créditos</i>	65
<i>1.3.5.2 Requisitos para hacer un crédito en el almacén “Créditos Innova”.</i>	65
<i>1.3.5.3 Cobranza</i>	65
<i>1.3.5.3.1 Estrategias de cobranza</i>	66
CAPÍTULO II	67
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	67
<i>2.1. Breve caracterización del objeto de estudio</i>	67
<i>2.2 Operacionalidad de las variables</i>	69

<i>2.3 Metodología Empleada</i>	70
<i>2.3.1 Tipo de Investigación</i>	70
<i>2.3.1 Estudio Descriptivo</i>	70
<i>2.3.1.2. Metodología</i>	70
<i>2.3.3 Unidad de estudio</i>	70
<i>2.3.3.1 Población o Universo</i>	71
<i>2.3.4. Metodología y Técnicas a ser Empleadas</i>	71
<i>2.3.4.1 Metodología teórico</i>	71
<i>2.3.4.1.2 Análisis.</i>	71
<i>2.3.4.1.3 Inductivo</i>	71
<i>2.3.4.1.4 Síntesis</i>	72
<i>2.3.4.1.5 Método Empírico</i>	72
<i>2.3.4.1.6 Técnica de investigación</i>	72
<i>2.3.4.1.7 Encuestas</i>	72
<i>2.3.4.1.8. Entrevista</i>	72
<i>2.3.5 Entrevista realizada el Gerente del Almacén “Créditos Innova”</i>	73
<i>2.3.6 Encuesta Dirigida a los Empleados del Almacén “Créditos Innova”</i>	76
<i>2.3.7 Encuesta Dirigida a los Clientes del Almacén “Créditos Innova”</i>	83
CAPITULO III	94
<i>3.1 Datos informativos</i>	94
<i>3.1. 2 Antecedentes de la propuesta</i>	95
<i>3.1.3 Justificación</i>	95
<i>3.1. 4 Misión</i>	96
<i>3.1.5 Visión</i>	96
<i>3.1.6 Valores</i>	96
<i>3.1.7 Organigrama propuesto</i>	97
<i>3.1.8 Funciones que realiza el personal que elabora en el almacén Crédito Innova</i>	98
<i>3.1.10 Objetivos</i>	99
<i>3.1.10.1 Objetivo general</i>	99
<i>3.1.10.2 Objetivos específicos</i>	99
<i>3.2 Diagnóstico estratégico</i>	100

<i>3.2.1 Análisis de la situación externa</i>	104
<i>3.3 Plan de políticas internas de crédito y cobranza en el almacén créditos Innova en el cantón La Maná provincia de Cotopaxi</i>	112
<i>3.3.1 Pasos para disminuir la cartera vencida</i>	112
<i>3.3.2 Manual de procedimiento y Plan alternativo en el almacén créditos Innova en el cantón La Maná provincia de Cotopaxi</i>	115
<i>3.3.2.1 Objetivo del manual</i>	115
<i>3.3.3.7 Etapas para la elaboran de un manual</i>	115
Conclusiones	124
Recomendaciones	125
BIBLIOGRAFÍA	126
ANEXOS	129

ÍNDICE DE TABLAS

Diagnóstico interno (ventas)	101
Diagnóstico interno (financiero)	102
Diagnóstico interno (gestión de crédito)	103
Diagnóstico externo (factores económicos).....	105
Diagnóstico externo (factores políticos).....	107
Diagnóstico externo (factores sociales).....	108
Diagnóstico externo (factores tecnológicos)	109
Diagnóstico externo (factores competitivos).....	110

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Aplicación de un plan de política.....	76
Políticas internas	77
Misión y visión.....	78
Tipo de crédito	79
Estudio de gestión	80
Tipo de políticas.....	81
Estudio de gestión	82
Crédito y cobranza	83
Proceso empleado.....	84
Cualquier tipo de crédito.....	85
Solicitud para crédito	86
Evaluación de solicitud	87
Condiciones de pago	88
Cuotas de crédito.....	89
Créditos vencidos.....	90
Nuevas políticas	91
Proceso de cobranza.....	92
Flujograma	113

ÍNDICE DE CUADROS

Categorías fundamentales	21
Factores Internos y Externos	26
Componente del sistema de control interno	38
Departamento de crédito	50
Población por estrato.....	71
Aplicación de un plan de política.....	76
Políticas internas	77
Misión y visión.....	78
Tipo de crédito	79
Estudio de gestión	80
Tipo de políticas.....	81
Estudio de gestión	82
Crédito y cobranza	83
Proceso empleado.....	84
Cualquier tipo de crédito.....	85
Solicitud para crédito	86
Evaluación de solicitud	87
Condiciones de pago	88
Cuotas de crédito.....	89
Créditos vencidos	90
Nuevas políticas	91
Proceso de cobranza.....	92
Organigrama propuesto.....	97

INTRODUCCIÓN

La presente investigación Gestión de Crédito y Cobranza en la recuperación de cartera con Plan Alternativo y Manual de Procedimiento en el Almacén Innova; ubicada en el Cantón la Maná, Provincia de Cotopaxi, surgió por la necesidad de mejorar la gestión de recuperación de cartera mediante la aplicación de procedimientos, políticas internas de créditos y cobranzas a través de la implementación de un sistema de gestión, con la visión puesta en desarrollar fortalezas, mejorando el rango de recuperación de cartera en base a actividades de control y de resultados.

Esta investigación se encuentra dividida en tres capítulos principales.

El primer capítulo donde se elabora el marco teórico con las siguientes categorías, la Gestión Administrativa Control Interno, Manual de Procedimiento de Crédito y Cobranza.

En el segundo capítulo se realiza una breve caracterización y operación de variables aplicando las diferentes metodologías y técnicas empleadas como son la entrevista y encuestas, se realiza la tabulación e interpretación de datos obteniendo los cálculos en hoja de Excel a base de cuadros y gráficos, para obtener respuestas a las preguntas científicas.

El tercer capítulo se desarrolla con datos e información y antecedentes de la propuesta planteada según con la determinación el diagnóstico estratégico de la situación externa e interna del almacén, con un plan de políticas para la cobranza, antecedentes del crédito estratégico de la cobranza.

Se complementa la investigación con la bibliografía y los anexos

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes

A través de la presente investigación se encontró resultado de proyectos similares al tema planteado, lo mismo que servirán de base para desarrollar de la mejor manera el presente trabajo de investigación que se presenta a continuación.

“Modelo de gestión de crédito y cobranza para prevenir un alto porcentaje de cartera vencida en la empresa “Hidrotecnología” de la ciudad de Ambato”

Es una compañía que provee artículos y materiales dirigidos a los segmentos de la construcción o remodelación de viviendas, agricultores e industriales, para lo cual realiza importaciones desde países localizados principalmente en América, Europa y Asia.

La compañía actualmente se encuentra posesionada en el mercado con el sector informal, defendiendo su posición en el mercado ferretero, debido a que dicho sector está ingresado al país mercadería proveniente de China a bajo costo y de buena calidad.

La administración de la compañía cuenta con políticas y procedimientos “escritos” eficaces si, para la concesión del crédito ni para la relación de la Cobranza, lo cual afecta la comercialización de los materiales, el crecimiento en la participación en el mercado y obviamente la inversión de los accionistas. Las verificaciones de la información de los potenciales clientes, realizados por los representantes de ventas, las comisiones a los representantes de ventas definidas sobre ventas realizadas y no sobre ventas cobradas y la falta de una gestión de cobranzas eficaz, constituyen entre otras situaciones debilidades importantes del control interno de la organización.

Todas estas habilidades de control interno en el área de crédito y cobranza, en un mercado bastante informal como es el sector ferretero, constituyen para la compañía una preocupación permanente en cuantos a los fraudes que se puedan presentar. Los fraudes que la compañía ha tenido representan aproximadamente un 8% promedio anual del total de las ventas basado en los antes mencionados, se ha realizado un análisis del “Sistema Actual” de crédito y cobranzas de la compañía, en cuanto a la información e inadecuada evaluación de riesgo; Fraudes recurrentes.

Manejo deficiente de la cartera vencida, falta de políticas y procedimientos y falta de herramienta (sistema, metodología, reporte, etc.) y se ha elaborado un. “Sistema Nuevo” el cual es un modelo que define estándares de crédito y su utilización correcta y establece lineamiento básico de los principales controles que le permitirán a la compañía contar con su Sistema de Créditos y Cobranzas eficaz. (William Gualancañay, 2012)

“Diseño de un sistema de crédito y cobranza eficaz para la gestión efectiva de la empresa “Luis F. Espinoza ferretería mundial C.A” en la ciudad de Guayaquil en el año 2007”

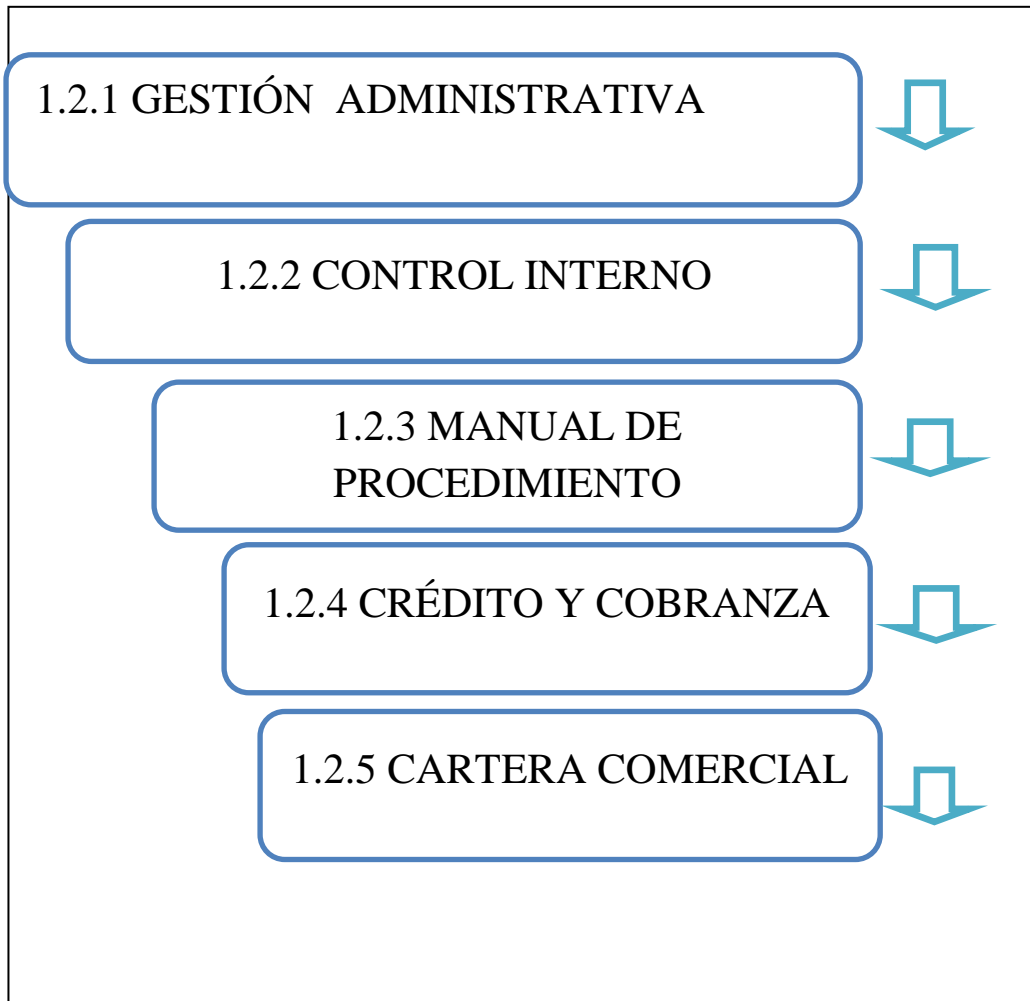
Las instituciones que forman el sistema financiero desempeñan un rol fundamental en la economía del país y son empresas cuya actividad principal es la intermediación financiera que consiste en la captación de depósitos y en la concepción de crédito en la actualidad la concepción de créditos también lo realizan las empresas de producción, comercialización y de servicios brindado al cliente una facilidad de pago, otorgado sus productos y servicios a corto, mediano y largo plazo.

La empresa dedicada a la comercialización de productos para el sector agrícola como, sistema de riego automáticos, plástico para invernaderos, suministros y herramientas agrarias, ha tomado como estrategia de ventas la concepción de sus productos a créditos. Sin embargo este tipo de operaciones con lleva a su vez asumir una serie de riesgos, mejor llamados riesgos crediticios; lo cual significa la probabilidad de que el cliente no cumpla con sus obligaciones crediticias si no se establece un proceso de crédito y cobranza adecuado para cada empresa.

Los antecedentes proyectados de la investigación aplicados a clientes internos y externos indican que en la empresa se debe realizar un proceso de crédito y cobranza , Es por esto que el presente trabajo se enfoca en fundamentalmente en realizar un proceso de crédito y cobranza de acorde a la actividad comercial de la empresa , estableciendo herramientas adecuadas para un eficiente proceso de análisis y concesión del crédito y cobranza , de esta manera la propuesta resultante de la investigación se direcciona hacia el desarrollo de un proceso de crédito y cobranza para la prevención de un alto índice de morosidad de clientes .
(Mónica, Olga, 2009)

1.2. Categorías fundamentales

Cuadro 1. Categorías fundamentales



Elaborado por. Calvopiña Ormaza Merlin Patricia

1.3 Fundamentación teórica

1.3.1 Gestión Administrativa

Se define a la gestión administrativa en términos de cuatro funciones específicas y generales: la planificación, la organización, la dirección y el control. Aunque este marco ha sido sujeto a cierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado. Por tanto, cabe decir que la administración es un proceso planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización. (STONER, y otros, 2011 pág. 34)

Dentro de una compañía la administración consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo; es decir, es el conjunto de valores que se emprenden para alcanzar las metas u objetivos de la empresa con la ayuda de las personas y los recursos. Para ello, se vale de ciertas labores esenciales como la planeación, la organización, la dirección y el control. (ROJAS, 2011 pág. 13)

La gestión administrativa permite llevar un adecuado control para la empresa aplicando la planeación, la organización, que permite dirigir los propósitos y metas establecidas para generar un mayor ingreso a la producción y satisfacer las necesidades del consumidor estas técnicas se aplica para el manejo de la empresa o institución.

1.3.1.1 Objetivos

Los objetivos de la gestión administrativa y financiera es de diseñar y mantener ambiente en los que el individuos , grupos cumplan eficientemente objetivos seleccionados sin embargo se hará cumplir esta definición desde un punto de

valores económicos e indicadores que se establece un sistema de planificación estratégica en la empresa a largo plazo de optimizar el funcionamiento interno del sistema de información de la organización y desarrollar el sistema de control mediante una evaluación de control y gestión que permite medir los aspectos claves del negocio (HAROLD KOONTZ, 2012 pág. 4)

La aplicación de un modelo de gestión administrativa persigue los siguientes objetivos:

- Optimizar los procesos de gestión, logrando un trabajo más eficaz y fácil de realizar.
- Mejorar los productos o servicios que ofrecen a los clientes.
- Establecer procedimientos de seguimiento y control de los procesos internos y de los productos o servicios, de tal forma que se facilite la toma de decisiones para partir del conocimiento de la situación existente y de la evaluación histórica.
- Incorporar nuevas tecnologías para mejorar e incrementar la oferta de productos o servicios. (MORA, 2011 pág. 26)

Los objetivos de la gestión administración es diseñar y mantener el ambiente de control en la empresa que permite cumplir trabajos en forma eficaz y fácil de realizar consiste en establecer procedimiento internos que facilita la toma de decisiones.

1.3.1.2 Importancia

La gestión administrativa en una empresa es uno de los factores más importantes cuando se trata de establecer un negocio debido a que de ella dependerá el éxito que tenga dicho negocio o empresa. Desde todos los tiempos se ha tomado la

costumbre de definir a la gestión administrativa en términos de cuatro funciones que deben llevar a cabo los respectivos gerentes de una empresa: el planeamiento, la organización, la dirección y el control, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos. (GUERRERO, 2009 pág. 112)

La gestión administrativa es uno de los factores más importante cuando se trata de crear un negocio, es primordial en las empresas que sustenta la base para la ejecución y potenciación de las tareas formando una red funcional sobre la cual se asientan y se relacionan para cumplir objetivos empresariales. (MORALES, 2010 pág. 43)

La gestión administrativa es un término eficaz que se aplica en diferentes métodos establecidos la situación actual de la empresa través de los procesos de tal manera que sea el éxito de la misma mediante la utilización de los diferentes procesos tales como planeación, dirección, control estos términos son importante ya que son parte de la gestión administrativa.

1.3.1.3 Factores administrativas

Dentro del concepto de factores que incluyen en el control de gestión de una organización tenemos factores tanto internos como externos.

Factores Internos: Es el sistema de organización jerárquica de la empresa como también la forma de dirigir la organización de los propietarios y el sistema de información que se maneja la organización (HAROLD KOONTZ, 2012).

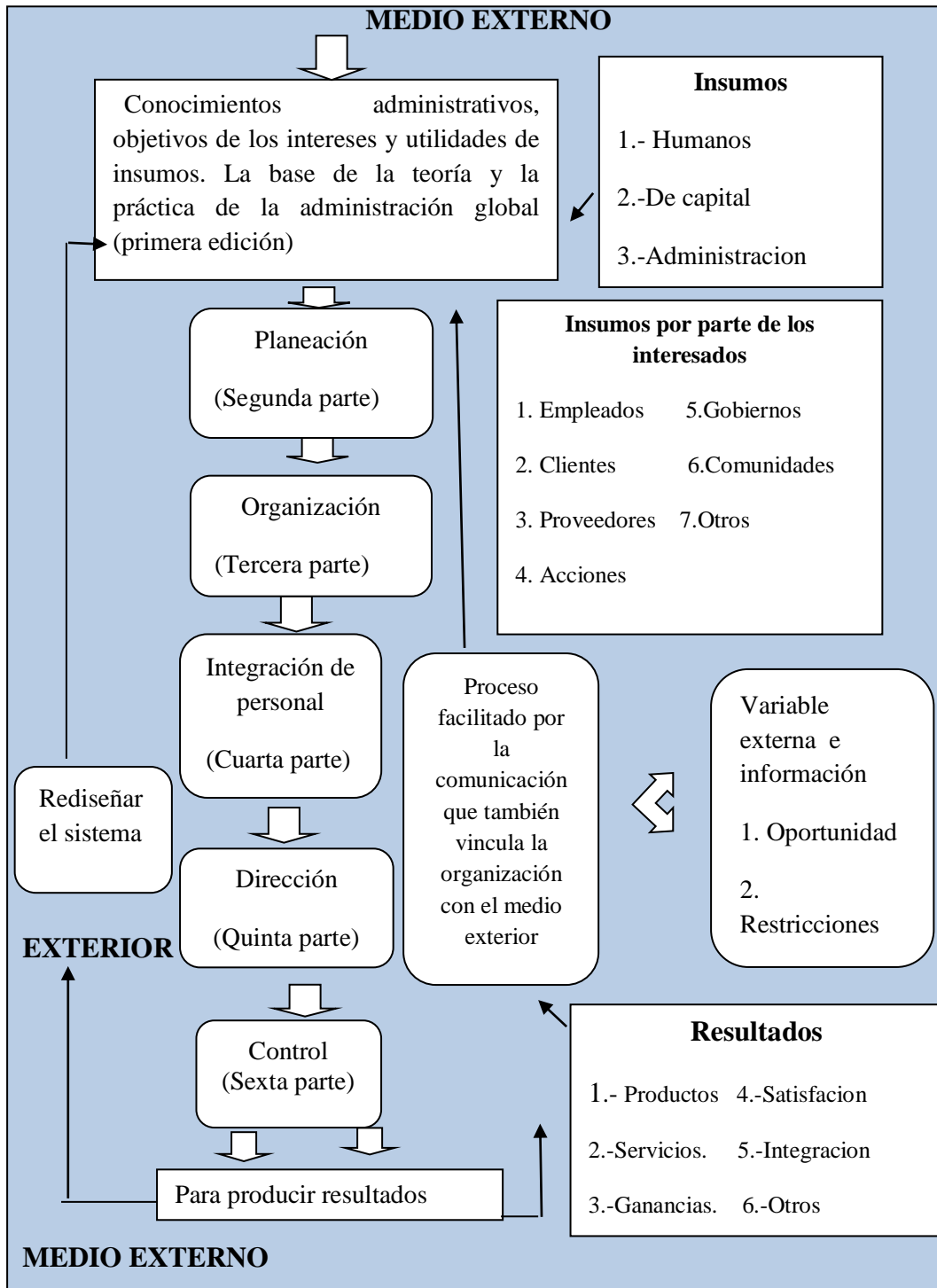
Los factores internos pueden definir como conjunto de procedimiento, políticas, directrices y planes de organización los cuales tiene por objeto asegurar una eficiencia, seguridad de la gestión administrativa y financiera de las empresas (BARTLEY DANIELSEN, 2011 pág. 322)

Los factores internos es un conjunto de procedimiento, políticas, directrices y planes de organización los mismos que tiene por objeto obtener la eficacia y el orden en la gestión financiera que permitirá tomar daciones dentro de la empresa.

Factores Externos: La competencia externa es la que obliga adoptar estrategias diferentes para la legislación aplicable dentro de las leyes y reglamentos entre los códigos y la utilización de nuevas tecnología para promocionar los productos (HAROLD KOONTZ, 2012 pág. 224)

Los factores externos de la gestión administrativa son las competencias que obligan a la empresa adoptar estrategias diferentes para su adecuada utilización de tecnología que proporciona un mejor servicio en la producción.

Cuadro 2. Factores Internos y Externos



Fuente: Datos investigativos

Autor: Calvopiña Ormaza Merlin Patricia

1.3.1.4 Funciones Administrativas

El conocimiento facilita el análisis de la administración, alrededor de las cuales pueden organizarse en un ambiente interno del desempeño de una organización, social, ecológico, político. Y éticos basados en funciones, planeación, organización, dirección. (ROJAS, 2011 pág. 7)

Se define como actividades de los administradores que emprenden o interactúan como directivos, gerentes, jefe departamento, supervisares y se preocupan de la eficiencia a corto, plazo realiza en fácil a la estructura de los individuos, grupos y sociedad, conocido como, planeación, organización, dirección y control (RODRÍGUEZ, 2010 pág. 202)

La administración es ejecutada por todos las personas encargadas del departamento del área administrativa de la empresa encaminada a realizar actividades de acuerdo a diferentes funciones, como la planeación, organización y control lo cual son parte de las funciones administrativas.

.3.1.5 Planeación

La planificación consiste en elegir misiones y objetivos y encaminando acciones para materializarlos. Requiere tomar decisiones, lo que significa elegir línea de acciones entre alternativas, hay varios tipos de planes desde el propósito y objetivo general que se basa en prevenir a futuro las diferentes actividades que contiene a la organización. La planificación es un conjunto de acciones, sucesivas o simultaneas, que llevan a un resultado. Este proceso debe llevarse a cabo de modo que todos los miembros de la organización interactúen. (HAROLD KOONTZ, 2012 pág. 26)

La planeación es la más importante de las funciones administrativas, ya que trata de decidir qué hacer, como hacerlo, donde hacerlo, quien lo va hacer y cuando

hacerlo. En sí, la planeación es una actividad que brinda previamente las respuestas a las interrogantes anteriores. (ROJAS, 2011 pág. 45)

Consiste en llevar a cabo de manera eficaz, y se basa en prevenir el futuro de las distintas actividades que realiza la empresa para cumplir la meta propuesta dentro de la organización.

1.3.1.5.1 Objetivos de la planeación

Hablar de planeación es hablar de logros y objetivos. Éstos por lo general, son muchos, pero el objetivo como meta final única, pierde su valor, resulta demasiado disminuido en su esencia. Por tanto todo objetivo debe reunir una escala de valores, los cuales deben visualizarse para un mejor planeamiento, organización y conducción de las políticas diversifiquen sus actividades y logren alcanzar no sólo una meta, sino varias metas en función de la escala de valores de un objetivo. (RODRÍGUEZ, 2010 pág. 124)

Justificar las actividades de la organización, se utiliza para evaluar las acciones de cada una de ellas estimulando al desempeño y a los logros, reduciendo la incertidumbre. (KLOTTER, 2011 pág. 44)

La planeación consiste en las acciones que se establezcan como los principios que hablan de orientarlo, la secuencia de operaciones, y la determinación del tiempo siempre y cuando estén dentro de la planeación cumpliendo con todos los métodos y reglas establecidos para el manejo de las mismas dentro de su proceso.

1.3.1.5.2 Actividades de la planeación.

Entre las principales actividades de la planeación se encuentra, definir el problema y recopilar la información, para luego analizar la información recopilada y formular las premisas, planteando alternativas y elegir cualquiera de los planes, no hay un plan correcto si no se ha tomado una decisión estos son los recursos

humanos o material. .Antes de tomar una decisión, se debe de realizar un análisis o una propuesta para que sea adaptable, flexible, simple o aceptable. (HAROLD KOONTZ, 2012 pág. 37)

- Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- Pronosticar.
- Establecer condiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para desempeñar el trabajo.
- Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- Anticipar los posibles problemas futuros.

Se define que es importante porque permiten analizar y recopilar información necesaria para la toma de decisiones, estableciendo políticas, procedimientos para cumplir con los objetivos planteados.

1.3.1.5.3 Organización

La Organización es la programación de todas y cada una de las áreas de la empresa es una de las funciones principales que le pertenece a la administración en forma permanente, porque con ello es muy seguro lograr los resultados que se esperan. Para organizar se necesita saber utilizar los espacios, el tiempo, el trabajo, los recursos humanos y los recursos financieros. (MORA, 2011 pág. 143)

Organizar consiste en efectuar una serie de actividades humanas y después coordinarlas de tal forma que el conjunto de las mismas que actúe con una sola, para lograr un propósito común. (AYALA, 2012 pág. 76)

Consiste en realizar distintas actividades utilizando de la forma correcta el tiempo, los recursos humanos y financieros, para lograr los resultados que se esperan dentro de la organización.

1.3.1.5.4 Actividades de la Organización

Dentro de sus principales actividades para establecer los objetivos de la empresa, para formular políticas y planes de apoyo, e identificar y clasificar las actividades necesarias para agrupar esta actividad de acuerdo con los recursos humanos y materiales disponibles, y la mejor forma de usarlos, según las circunstancias delegando un jefe a cada grupo, la autoridad necesaria para desempeñar las actividades para vincularlos los grupos en forma horizontal y vertical, mediante relaciones de autoridad y flujos de información. (CHIAVENATO, 2012 pág. 154)

Las siguientes actividades de una organización son:

- La administración es parte de la planificación.
- Agrupar las obligaciones operativas de la estructura de la organización.
- Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
- Aclarar los requisitos del puesto de trabajo.
- Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
- Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la administración.
- Diseñar una buena estructura organizacional.

(HAROLD KOONTZ, 2012 pág. 18)

Consiste en realizar actividades, de esta manera formular políticas, planes de apoyo, delegando un jefe para cada grupo de trabajo, y de esta manera diseñar una buena estructura organizacional de la empresa para que obtenga una buena organización.

1.3.1.5.5 Dirección

La dirección consiste en influir en las operaciones para que constituyan a las metas de las organizaciones y grupos. En particular se relaciona con el aspecto de administración, nos permite mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a

través de las motivaciones la comunicación toma decisiones, integración, coordinación y la supervisión (HAROLD KOONTZ, 2012 pág. 28)

Esta etapa del proceso administrativo llamada también ejecución, comando o liderazgo, es una función de tal trascendencia que algunos autores consideran que la administración y la dirección son una misma cosa. (VILLACÍS, 2004 pág. 115)

Se la define como un proceso administrativo a través de la motivación, comunicación coordinación y la supervisión que permite la adecuada toma de decisiones para la empresa.

1.3.1.5.6 Control

El control es una etapa primordial en la administración, la empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada de una dirección eficiente, el objetivo no podrá verificar cual es la situación real de la organización y no existe un mecanismo que se asesore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos (AYALA, 2010 pág. 12)

Consiste en verificar medir y corregir si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores para poder rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente. Estos guían a los administradores en el sentido del aprovechamiento de los recursos para el alcance de las metas. (HAROLD KOONTZ, 2012 pág. 221).

El control es una etapa primordial que garantiza las actividad efectividad de la organización a su vez el control de calidad determina los objetivos que se desea realizar dentro de la administración.

1.3.1.5.7 Importancia del Control

Se puede planear, crear una estructura organizacional para facilitar el logro eficiente de las metas y motivar a los empleados mediante un liderazgo efectivo. Pero no hay garantía que las actividades vayan como se planeó que, de hecho, se estén logrando los objetivos para los empleados, y el gerente están trabajando. De tal suerte que el control es importante porque ayuda a los gerentes a saber si están cumpliendo las metas organizacionales, y de no ser así, las razones por las que no se están cumpliendo.

La segunda razón por la cual es importante el control es el otorgamiento de facultades de decisión a los empleados. Muchos gerentes se niegan a facultar a sus empleados porque temen que algo salga mal y se les responsabilice por ello. Pero un sistema efectivo de control puede proporcionar información y retroalimentación sobre el desempeño de los empleados y minimizar el riesgo de problemas potenciales. (CHIAVENATO, 2012 pág. 25)

El control es importante porque:

- Establece medidas para corregir las actividades, para que se alcancen los planes exitosamente.
- Se orienta a las acciones.
- Conoce las necesidades de sus clientes.
- Fomentan la autonomía de los administradores y el espíritu emprendedor.
- Se enfoca en los negocios que conoce mejor.
- Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro. (HAROLD KOONTZ, 2012 pág. 86)

Consiste en facilitar el logro eficiente de las metas y motivar a los empleados mediante un liderazgo efectivo, proporcionar información y por ende minimizar los riesgos a futuro.

1.3.2 Control Interno

El control es definido de manera diferente y por consiguiente aplicado en formas distintas, posiblemente, su mayor dificultad inherente, en la búsqueda de soluciones a ello se ha entendido recoger una sola definición los distintos elementos comunes que permitan alcanzar la partícula, de manera razonable, el logro de los objetivos que la organización se propone cumplir y que el control interno es principalmente tarea de los directivos principales. (MANTILLA, 2013 pág. 3)

El control interno puede definirse como un conjunto de procedimiento, políticas, directrices y planes de organización los cuales tienen por objeto asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión financiera contable y administrativa de la empresa (salvaguardar de activos, fidelidad del proceso de información y registro, cumplimiento de políticas definidas, etc.) (AGUIRRE, 2011 pág. 7)

Se la define como un conjunto de procedimientos y políticas para brindar seguridad en el proceso de información, eficiencia bajo la supervisión de los directivos de la empresa.

1.3.2.1 Objetivo

Los objetivos del control interno consisten en políticas y procedimientos diseñados para proporcionar una seguridad razonable a la administración de que la compañía va a cumplir con sus objetivos y metas.

La confiabilidad de los informes financiero se analiza la administración es responsable de preparar los estados financieros para los inversionistas, los acreedores y otros usuarios, la eficiencia y eficacia de las operaciones los

controles dentro de una empresa tienen como objetivo invitar al uso eficaz y eficiente de sus recursos con el fin de optimizar las metas de las compañías .

Un objetivo importante de este control es la información financiera y no financiera precisa de las operaciones de la empresa para tomar decisiones, Cumplimiento con las Leyes y Reglamentos, la sección requiere que todas las compañías públicas emitan un informe referente a la eficacia de la operación del control interno sobre los informes financieros (GUERRERO, 2008 pág. 270)

Los principales objetivos del control interno son:

- Autorización de las transacciones todas transacción debe de contar con un sistema apropiado de autorización conforme a las instrucciones y criterios establecida por la dirección de la empresa
- Adecuado registro, clasificación e importancia del periodo contable de las transacciones deben de existir unos procedimientos que aseguren que las transacciones estén codificadas y clasificadas en las cuentas cantables definidas en un periodo contable
- Verificación de los sistemas este objetivo está enfocado a la verificación periódica del correcto reflejo de las transacciones reales a la información general por el sistema de procedimiento establecido, obtención de una información exacta y fiable todos los registros creados bajo los objetivos anteriormente deben de generar un flujo de salida de información exacta y correcta mediante la prestación de unos informes financieros.
- Adecuada segregación de funciones el ciclo completo de una transacción debe de procesarse por personas diferentes con el fin de evitar errores y restringir las posibilidades de fraudes, salvaguardia y custodia física de activos y registros:

- Los controles diseñados para la consecución de este objetivo deberán ir enfocadas a conseguir que se determine un adecuado acceso restringido sobre las actividades y propiedades de la entidad por parte de la persona autorizada para ello, operación de acuerdo con las políticas establecidas por la entidad, todos los procesos implicados en el registro de las transacciones se efectuarán de acuerdo a unas políticas y criterios establecidos y aprobados por los órganos directivos de la entidad que quedaran reflejados por escrito en unos manuales específicos (AGUIRRE, 2011 pág. 7)

Los objetivos del control interno consisten en políticas y procedimientos adecuados que lleven un registro periódico contable de las transacciones codificadas con el objetivo de evitar el uso inadecuado del control interno.

1.3.2.2 Elementos del control interno

Los elementos sobre los que se tienen que basarse un sistema de control interno deben ser lo suficientemente amplios como para cubrir toda la esfera de la empresa:

Organización estructural: La organización de una empresa debe de venir reflejada en el organigrama funcional de la misma, definiéndose en cada línea la responsabilidad de cada cual, canales de comunicación y los diferentes niveles de jerarquía.

Políticas y procedimiento contable y operativo: Es necesario que exista un conjunto de reglas y normas de actuación que rijan el proceso informativo contable (circuito informativo y contabilidad) como el sistema operativo de la empresa.

Supervisión: La supervisión da lugar a que el personal desarrolle los procedimientos de acuerdo con los planes de organización establecidos (AGUIRRE, 2011 pág. 12)

Los principales elementos del control interno de toda entidad son los siguientes:

- Establecimiento de los objetivos y metas tanto generales como específicas hacia como la formulación de los planes operativos que sean necesarios.
- Definición de políticas como guía de acción y procedimiento para la ejecución de los procesos.
- Adaptación de un sistema de organización adecuado para ejecutar los planes.
- Aplicación de las recomendaciones del control, interno.
- Establecimiento de sistema moderno de información que facilite la gestión y el control.
- Establecimiento de mecanismo que facilite el control interno a la gestión de las entidades.

Los elementos del control interno deben basarse en la organización estructural que refleja el organigrama funcional de la misma, las políticas y procedimiento contable y operativo donde se rigen normas y reglas específicas para la adecuada operación de la empresa.

1.3.2.3 Clases de Control Interno

Control interno administrativo: Existe un solo sistema de control interno, administrativo, que es el plan de la organización que adopta cada empresa con su respectivo procedimiento y métodos operacionales para ayudar a medir el establecimiento de un medio adecuado al logro de los objetivos administrativos.

- Mantener informe de la situación de la empresa
- Coordinar sus funciones
- Mantener una ejecución eficiente (ESTUPIÑAN, 2011 pág. 7)

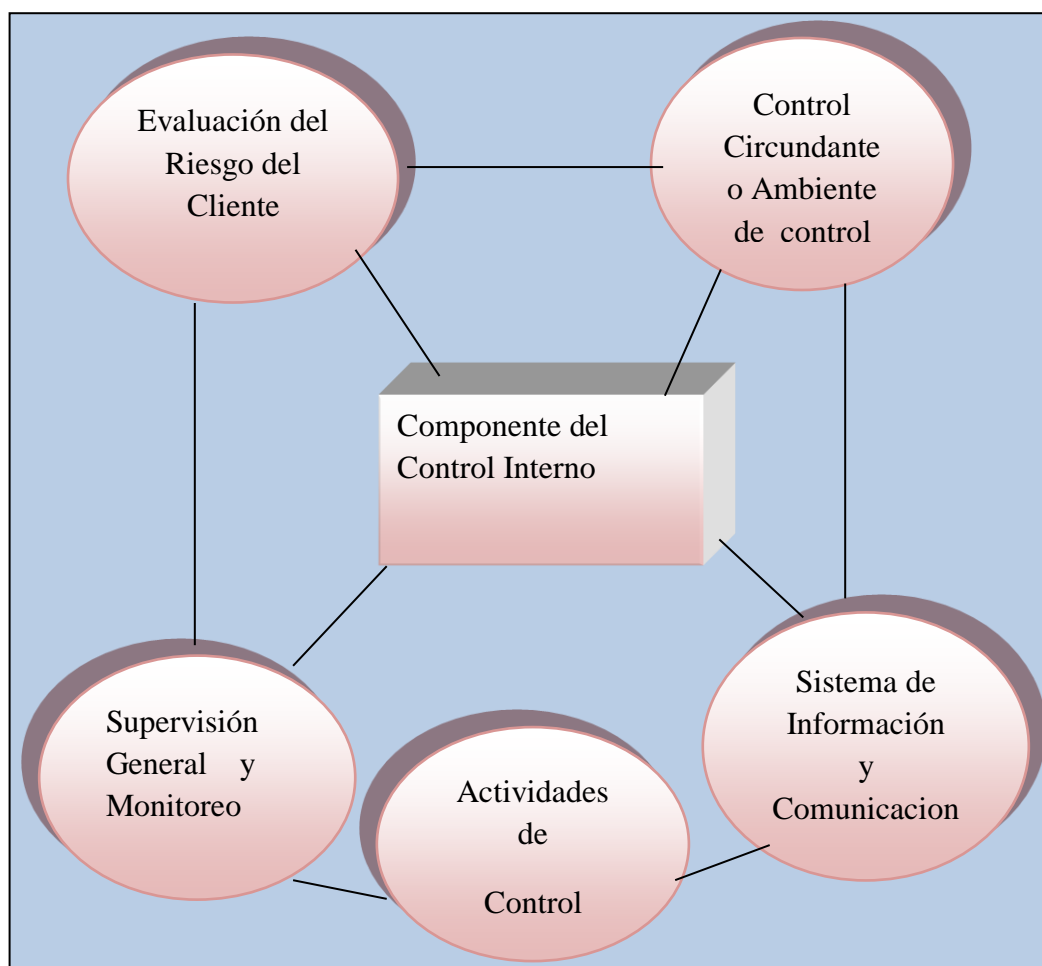
Control interno contable: Son los controles y métodos establecidos para garantizar la protección de los activos y la fiabilidad, validez de los registros y sistemas contables. Este control contable no solo se refiere a las normas de control con fundamentos contables como documentos o soporte de registro o conciliaciones de cuentas. (AGUIRRE, 2010 pág. 7)

Control interno administrativo: Son los procedimientos existentes en la empresa para asegurar la eficiencia operativa y el cumplimiento de las directrices definidas por la dirección. Los controles administrativos u operativos se refieren a operaciones que no tienen una incidencia concreta en los estados financieros por corresponder a otro marco de la actividad del negocio (AGUIRRE, 2010 pág. 7).

Control interno contable: Como consecuencia del control administrativo solo el sistema de información surge como un instrumento, el control interno contable, que todas las operaciones se registren oportunamente por el importe correcto: en las cuentas apropiadas en el periodo contable en que se lleva a cabo, que todo lo contabilizado exista, investigando cualquier diferencia para adoptar la consecuente y apropiada acción correctiva. (ESTUPIÑAN, 2011 pág. 14)

Se entiende por control interno contable y administrativo a un plan organizativo o a un conjunto de métodos y procedimientos que garantice las actividades de la empresa que estén debidamente protegidos que existen diferentes medidas de seguridad o un proceso que garantice su correcta utilidad económica.

Cuadro 3. Componente del sistema de control interno



Fuente: Datos Investigativos

Elaborado por: Calvipoña Ormaza Merlin Patricia

1.3.2.4 Componentes

El control interno consiste en cinco componentes interrelacionados, que se derivan de la forma como la administración maneja y están integrados a los procesos administrativos, los cuales se clasifican como.

- **Ambiente de Control Interno:** Consiste en establecimiento de un entorno que estimule e influya la actividad del personal con respecto al control de sus actividades, es en esencia el principal elemento sobre el que se sustenta o actúan los otros componentes e indispensable a su vez, para la

realización de los propios objetivos del control (ESTUPIÑAN, 2011 pág. 22)

- ***Evaluación del Riesgo:*** Es la identificación y análisis de riesgo relevante para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados, así mismo se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgo específicos asociados con los cambios, tanto lo que influyen en el entorno de la organización como el interior de la misma. (ESTUPIÑAN, 2011 pág. 27)
- ***Actividades del Control Interno:*** Son aquellos que realizan la gerencia y demás personas de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas, estas actividades están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos. (ESTUPIÑAN, 2011 pág. 27)
- ***Sistema de Información y Comunicación:*** Los sistemas de información están designados en todo el ente y todos ellos atiendan a uno o más objetivos de control. De una amplia, se considera que existen control general y controles de aplicación sobre los sistemas de información (ESTUPIÑAN, 2011 pág. 27).
- ***Supervisión y Monitoreo:*** En general, los sistemas de control están diseñados para operar en determinadas circunstancia .Claro está que para ello se tomaron en consideración los objetivos, riesgos y las limitaciones inherentes al control; sin embargo, las condiciones evolucionan debido a factores externos como internos, provocando con ello que los controles pierdan su eficiencia (ESTUPIÑAN, 2011 pág. 29)

Los principales componentes del control interno son los siguientes:

- ***Ambiente de Control Interno:*** Establece de modo general del control en la organización. Es el funcionamiento principal de todos los controles internos (FONSECA, 2012 pág. 49)
- ***Evaluación del Riesgo:*** Identifica y analiza los riesgos que inciden en logro de los objetivo de control. Por lo que puede ser administrativo (FONSECA, 2012 pág. 49)
- ***Actividades del Control Interno:*** Políticas y procedimientos que asegura a la gerencia el cumplimiento de las instrucciones impactadas a los empleadores para que realicen las actividades que han sido encaminadas en los departamentos establecidos en la misma. (FONSECA, 2012 pág. 49)
- ***Sistema de Información y Comunicación:*** Tiene relación con los sistemas de información que facilitan a la gerencia cumplan con su responsabilidad. (FONSECA, 2012 pág. 49)
- ***Supervisión y Monitoreo:*** Es un proceso que evalúa la calidad del control interno en la organización y su desempeño en el tiempo. (FONSECA, 2012 pág. 49).

Los componentes del control interno se definen como un proceso para el manejo de la empresa dicho control permite a la dirección hacer frente a la rápida evolución del entorno económico y competitividad y adoptar una estructura para el crecimiento a futuro de la empresa.

1.3.3 Manual de procedimiento

El manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos ò más de ellas. El manual incluye además los puestos o

unidades administrativas que intervienen la responsabilidad y participación. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa. En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia. (AYALA, 2010 pág. 33)

Los manuales son fundamentalmente instrumentos de comunicación. Aquellas organizaciones que no los utilizan suelen canalizar sus normas e instrucciones mediante comunicaciones aisladas, con el objetivo de información, no logran integrarse, por lo tanto, es difícil ubicarlas y establecer si se encuentran vigentes. Generalmente, el uso de manuales se encuentra difundido en empresas grandes, ya que en la pequeña empresa la personalidad del empresario y la falta de personal capacitado dificultan la aplicación de técnicas organizativas. La necesidad de manuales se hace evidente cuando el tamaño y la complejidad de la organización requieren normalización, ya que en empresas familiares o pequeñas se aplica la modalidad de trabajo en equipo y la adaptación mutua como medio de coordinación. (CHAVENTO, 2007 pág. 66)

El manual de procedimiento es un documento formal de toda la información requerida y necesaria para operar a un determinado sector, es decir una guía que permita ejecutar, organizar o encaminar en la dirección adecuada del personal operativo con responsabilidad para el manejo del manual dentro de las instituciones públicas o privadas siempre y cuando cuente con un adecuado control.

1.3.3.1 Características

Los manuales deben estar escritos en lenguaje sencillo, preciso y lógico que permita garantizar su aplicación en las tareas y funciones del trabajo. Deben estar

elaborados mediante una metodología conocida que permita flexibilidad para su modificación y/o actualización mediante hojas intercambiables, de acuerdo con las políticas que emita la organización. (BARTLEY DANIELSEN, 2011 pág. 12)

Los manuales de procesos y procedimiento deben contar una metodología para su fácil actualización y aplicación:

- Estudio técnico, tecnólogo o profesional en área a fin, con el sector o subsector de la empresa.
- Experiencia entre uno a cinco años en ejercicio laboral de la protección de la empresa similar o complementaria del sector dependiendo del tamaño de la empresa.
- Conocimiento y habilidad específico en régimen y normativa en que se desenvuelven las actividades de la empresa estrategia de mercado y manejo de recursos humanos.
- Generales en procesos administrativos y financieros profundos o generales, desarrollados y proyecciones micro económicos, elaboración e incremento de proyectos.
- Relaciones interpersonales sociabilidad y buenas relaciones con su equipo de trabajo y el público en general, así como otras empresas privadas y del sector público.
- Expresión verbal claridad eficiencia y eficacia en el manejo del lenguaje oral y escrito, tanto técnico como cultura general.
- Recursos físicos pueden o no requerirse, dependiendo de las condiciones de cada empresa. (CHAVENTO, 2007 pág. 81)

El manual se caracteriza por contener palabras de fácil comprensión para el personal que elabora dentro de la empresa, este debe de contar con los procedimientos normas, políticas que se hace en forma de funciones que esta deben elaborar la misma que esté sometida a cambios continuos de acuerdo a los requisitos adquiridos .

1.3.3.2 Tipos de manual

De Normas: principales definiciones de normas y políticas:

De Organización

Contiene los gráficos de la organización y especifican en detalle la estructura. (DELGADO, 2009 pág. 67)

Este tipo de manual resalta el manejo de una empresa en forma general indicada la estructura, las funciones y roles que se cumplen en cada área. (WEB)

Mediante la organización permite realizar gráficos o estructuras este tipo de manual también funciona como indicadores funcionales ya que estos permiten un mejor manejo en diferentes áreas administrativas de la misma.

De Procedimientos

Presentan los sistemas y técnicas específicos para la realización de las tareas.

Este manual determina cada uno de los pasos que deben realizar para emprender alguna actividad de manera correcta. (WEB)

Los tipos de manuales de organización y procedimiento permite realizar gráficos en una empresa en forma general que indica la estructura de sus funciones y roles

que cumplan con cada una de las áreas de procedimiento permite realizar tareas específicas y pasos que cumplan con el manual de procedimiento.

1.3.3.3 Objetivo

Los objetivos permite controlar las evidencias para facilitar la economía en que ejecute su actividad, se hace necesario desarrollar y colocar en práctica un instrumento que sirva como herramienta para realizar seguimiento tales como la integración y orientación al personal y que facilite su incorporación al trabajo, determinar las actividades que requiera la empresa mejorar la situación, mediante un análisis claro y preciso de la empresa.

Los principales objetivos del manual de procedimiento son los siguientes:

Tener un organigrama funcional jerárquico de la entidad, desglosado en su máximo nivel de rango, puesto, departamento, definición de los procedimientos por ciclo de negocio y áreas administrativas contable compras, tesorería, ventas, bancos, proveedores, clientes, almacén, especificación de las normas a tener en cuenta para ciclos, proceso de revisión y verificación de las normas personales interno independiente o externo profesional. (AGUIRRE, 2010 pág. 27)

Los objetivos del manual es importante ya que establecen línea de guías que se deben realizar para cada unidad administrativa facilitando los niveles de pautas a ser seguido en la toma de decisiones este servirá como base para una constante eficacia de la empresa.

1.3.3.4 Pasos para la elaboración

Los pasos para elaborar un manual de procedimiento son toda empresa o empresarios directivos y colaboradores dominen las técnicas y metodologías obtenidas en este manual, que los empresarios reconozcan la importancia de usar el manual dentro de la organización, que los directivos apoyen y faciliten su

elaboración, y apoyen el trabajo en grupo, permitiendo políticas y procedimientos para su elaboración (MORALES, 2010 pág. 16)

Los principales pasos para realizar un manual de procedimiento dentro de una empresa son los siguientes:

- Todo manual debe de contener una información básica para cualquier documento contendrá los datos de la empresa.
- Para que el manual este claro debe de contener los objetivos y precisos para los procedimientos.
- Determinar los niveles de autoridad como la dirección, jefe de departamento de dirección, cargas sub alternos (operación, empleados).
- Se evalúan las funciones y se clasifican las labores propias del cargo, lineamiento de dependencia tales como la dirección el orden garantiza la supervisión inmediata.
- Relaciones de coordinación tales como internas y externas, objetivos del cargo se describen las actividades generales y fundamentales del cargo.
- Funciones y responsabilidad específicas se describen de manera clara y concreta para cada uno de sus cumplimientos eficaz de su misión empresarial. (GUERRERO, 2008 pág. 23)

El manual de procedimiento es un documento que continúe la descripción de diferentes actividades bajo una ley de métodos y funciones establecidas cumpliendo con los lineamientos tanto en el departamento de relaciones humanas se deben asegurarse que las funciones de la unidad administrativa deben ser responsables en su ejecución o proceso a nivel empresarial.

1.3.3.5 Funciones

Las funciones del manual de procedimiento cuentan como lineamiento general de acuerdo a las funciones de que se determina en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidades de las distintas instancias que participan en las diferentes actividades o tareas. Además, deberán contemplarse todas las funciones que precisan las situaciones alternativas que se pueden presentar en la operación eventual y frecuente aplicando para la toma de decisiones tales como los lineamientos o establecimiento establecido. (ESTUPIÑAN, 2011 pág. 56)

El manual de procedimiento es un documento que contiene la descripción de normas y actividades de control interno que deben aguararse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, que contenga además, contiene un análisis cuyo objetivo es aplicar los principios y métodos en las principales áreas que se encuentra en procesos son: competencia , autoridades , proceso administrativo del circuito de información de documentación , contabilización de procedimiento y política (AGUIRRE, 2011 pág. 36)

La función se define como un proceso que incluye criterios principales para realizar tareas determinadas en un programa o proceso que presidan a un manual que contenga la descripción de actividades y diferentes funciones de la empresa.

1.3.3.6 Políticas

Las políticas son formulaciones escritas u orales que proporcionan a los encargados de tomar decisiones información que les ayuda a escoger entre alternativas u opciones.

El manual de procedimiento estará sujeto a un política o proceso de actuación permanente debido a las nuevas adaptaciones a que da lugar la organización de la

empresa y por consiguiente la necesidad de revisar o incorporar nuevas normas, procedimientos de la entidad. (AGUIRRE, 2010 pág. 57)

El manual de procedimiento cuenta con políticas escritas que permite establecer guías de control operativo en direcciones específicas que ayudan a la empresa a lograr los objetivos de la organización.

1.3.3.7 Ventajas

Aportar un marco de referencia uniforme que constituye eliminar las funciones la incertidumbre y a la duplicación. Disminuye la necesidad y de la supervisión. Sirve de base para la formulación de documento. Evitar el uso de procedimiento incorrecto. (MORALES, 2010 pág. 44)

Las principales ventajas del manual de procedimiento:

- Tiene una función unificadora, de las funciones y procedimientos que se desarrollan en una organización.
- La gestión y la toma de decisiones no quedan sujetas a criterios personales, sino que son regidos por normas que mantienen continuidad.
- Son un instrumento de comunicación que informa sobre prácticas de la empresa para mejorar la comprensión de sus necesidades globales.
- Sirven de consulta y para disminuir problemas de jurisdicción o de nivel de autoridad, evitando así conflictos.
- Son útiles para el entrenamiento y capacitación del personal y facilitan una evaluación objetiva de su desempeño.

Las principales ventajas del manual de procedimiento sirven como base para la formulación de documento donde se describen funciones internas se puede dar una opinión verbal que presidan las normas de la empresa.

Desventaja:

No son las divisiones definidas a la administración. No se registran las relaciones informales que también son parte de la administración. No cuentan con todas las soluciones para las diversas soluciones.

Desventaja:

- No consideran los aspectos informales de la organización.
- Su confección y su actualización pueden requerir esfuerzo y costo significativos.
- Una redacción defectuosa o poco cuidada puede dificultar su uso y, consecuentemente, el desenvolvimiento de las operaciones.
- En caso de ser muy detallados, limitan la discrecionalidad, y por tal limitan la iniciativa individual.

Los manuales de procedimiento cuentan con ventajas y desventaja para su manejo dentro de la empresa se debe tomar en cuenta los principales riesgos o beneficios del manual al momento de realizarlo con claridad y optimizarlo para que no existan riesgos en su elaboración.

1.3.3.8 Utilidad del manual

- Permite analizar y verificar los procedimientos adecuados dentro del almacén
- Presenta una responsabilidad en el área de trabajo
- Facilita la labor en la auditoría administrativa
- Permite la evaluación del control interno

- La ejecución de procedimiento en la toma de decisiones (CHAVENTO, 2007 pág. 25)

1.3.3.9 Alcance de un manual

EL alcance del manual representa una guía para la implementación de un manual de control interno que nos permita establecer la situación actual del almacén créditos Innova enfocándose especialmente en la área de crédito recordemos que este manual se lo puede utilizar en diferentes almacenes del cantón. (CHAVENTO, 2007 pág. 27)

1.3.4 Crédito Cobranza

La calificación del crédito es un método de solución que se usa comúnmente en las solicitudes de crédito de alto volumen y poco monto en dólares. La calificación del crédito aplica valores obteniendo las características financieras de crédito para prevenir a un tiempo de crédito solicitado (MORALES, 2010 pág. 89)

El crédito es una operación financiera en la que se pone a disposición de una cantidad de dinero hasta un límite específico y durante un período de tiempo determinado el propósito del crédito es cubrir los gastos , corrientes o extraordinarios en momentos puntuales de la falta de liquidez o la apertura de una cuenta .(WEB)

El crédito es una operación financiera donde una persona presta dinero a otra con un cierto porcentaje, esta se convierte en deudor a un plazo determinado que se estipula pueden darse a corto o largo plazo dependiendo el periodo o tiempo.

Cuadro 4
Departamento de crédito

<p>ANTE LA VENTA</p> <p>Informar criterios y fuentes.</p> <p>Otorgar el lineamiento de crédito y riesgo</p> <p>Fijar las condiciones de pago.</p> <p>Establecer sistemas contractual, si procede.</p> <p>Contratar seguro de crédito, si es necesario.</p> <p>Dar apoyo técnico al departamento comercial.</p> <p>DURANTE LA VENTA</p> <p>Comprobar el límite de riesgo.</p> <p>Exigir garantías, si es necesario.</p> <p>Establecer el nivel de documentación precisa.</p> <p>Dar apoyo técnico al departamento comercial.</p> <p>Auditar revisión de precios.</p> <p>Ofertas albaranes, facturas etc.</p> <p>ANTE EL COBRO</p> <p>Controlar el riesgo en curso.</p> <p>Seguir el cumplimiento del pago del cliente.</p> <p>Negociar aplazamiento ante la solicitud del cliente.</p> <p>Negociar aplazamiento y nuevas condiciones.</p> <p>Establecer análisis e informar sobre las señales de alerta.</p> <p>ANTE EL IMPACTO</p> <p>Establecer las acciones para el cobro.</p> <p>Negociar garantías directas o colaterales.</p> <p>Imputar al cliente costes del impagado.</p> <p>Informar a los departamentos afectados.</p> <p>Traspasar el impagado a contencioso.</p> <p>Reclasificar al cliente.</p>
--

Fuente: Datos investigativos

Elabora por: Colvopiña Ormaza Merlin Patricia

1.3.4.1 Las cinco “C” del crédito

Carácter

Este factor considera el prestigio que el solicitante tiene en su comunidad. Se refiere a la integridad y honestidad fundamentales tales con que una persona realiza sus actividades.

El historial del solicitante de cumplir con las obligaciones pasados. (MORALES, 2010 pág. 20)

Capacidad

Corresponde a la posibilidad que el solicitante tiene para generar la suficiente riqueza y pueda pagar sus compromisos. También se refiere a la habilidad de quien solicite el crédito para generar valores agregados suficientes para lograr liquidez y rentabilidad.

La capacidad de solicitante para rembolsar el crédito solicitante, determinar por medio de un análisis de estados financieros centrados en los flujos de efectivos disponibles para rembolsar las obligaciones de deuda. (MORALES, 2010 pág. 51)

Capital

Observa la posibilidad económica suficiente para cubrir sus compromisos consiste en el efectivo y otros activos propiedades de quien solicita crédito.

La deuda del solicitante con relación a su capital propio. (MORALES, 2010 pág. 67)

Permite observar si tiene posibilidad económica para realizar un crédito o vienes propios mediante la solicitud pueda realizar su crédito con éxito si no cumple con las condiciones establecido el crédito será negado.

Condiciones

Este apartado al conocimiento que es el prestamista debe tener del ambiente en el que se mueven los negocios (aspectos estratégicos, como ambiente político, gubernamental, legal, tecnológico. climatológico. Etc.)

Las condiciones existentes generales y específicas de la industria y cualquier condición propia en torno a una transacción especifican. (MORALES, 2010 pág. 112)

Colateral

No son otras cosa que las garantías, en caso de que paguen es muy importante cerciorarse sobre la calidad, no solo de nuestros clientes, sino también de sus avales, siguiendo el procedimiento, igual que si fuesen clientes directos.

El monto de activos que el solicitante tiene disponible para garantizar el crédito. Cuando mayor sea el monto de activos disponibles, mayor será la posibilidad de que una empresa recupere sus fondos si el solicitante incumple el pago. (MORALES, 2010 pág. 71)

Se trata de las condiciones que estén en garantía en caso de que no cumplan con las condiciones del crédito cuando sea mayor el monto mayor sería la posibilidad de que recupere sus pagos.

1.3.4.2 Como fijar un límite de crédito

La implementación de estándares de crédito en la empresa es necesario para la salida de su producto o servicio. La correcta implementación de estos estándares pueden convertirse en la barra de obtener o no impresos en el corto plazo las cuentas por cobrar representa el crédito que considere la empresa a sus clientes, las condiciones de crédito pueden variar entre campos industriales diferentes, pero la empresa dentro del mismo campo industrial generalmente ofrece condiciones de créditos similares. (WEB)

- ***Procedimiento financiero – contable.***

Por eficacia, estos procedimientos corresponden a los diferentes análisis de estados financieros, resaltando los de: liquidez, capacidad de pago a corto plazo, operación, productividad de las inversiones de endeudamiento. Grado de dependencia de fondos externos, tanto a largo como a corto plazo.

- ***Rentabilidad.***

Capacidad para generar utilidades de revisiones periódicas. Todas las organizaciones evolucionan en el tiempo de tal forma, que las condiciones del período pasado no son las mismas que las actuales y estas serán diferentes a las condiciones futuras.

Fuentes de información. De acuerdo con su origen, se tienen las siguientes: Internas. Nuestro propio registro, observando el comportamiento de pagos si el solicitante no es nuevo, externas. (Para solicitantes nuevos y en algunos casos para solicitantes con mayor o menor antigüedad, sobre todo cuando solicita una ampliación considerable).

Los límites son importantes ya que son parte del crédito y las condiciones se basan en cada período que se requiere utilizar o proceso para las diferentes actividades que se rigen en la situación de la empresa, estas deben de contar con

los diferentes límites o lineamiento establecidos en el crédito. (MORALES, 2010 pág. 25)

1.3.4.3 Control de los costos de otorgamiento de crédito

El otorgar crédito sin una debida organización es causada por problemas orgánicos y financieros sobre todo en pequeñas empresas industriales o comerciales para el consumo de dichas organizaciones, problemas orgánicos y financieros, sobre todo en pequeñas empresas industriales o comercio para su consumo.(WEB)

- **Planeación del crédito.** Se refiere a los costos correspondientes de crédito, así como la definición y diseño de los formatos de control.
- **Costos de procedimiento y de investigación.** Estos consideran los honorarios de los análisis de crédito, de los supervisores investigadores de la similitud de la información y procedimiento.
- **Costos de la inversión en cuenta por cobrar.** El conceder crédito implica una aplicación de nuestros recursos en la inversión de cuenta por cobrar.
- **Costos de cobro normal.** Aunque no se tarden mucho tiempo en pagar los clientes que caen en este rubro, implican un costo, como sería la simple llamada telefónica, el aviso domiciliario o la carta de recordatorio.
- **Costo de cuentas incobrables.** Existen situaciones no deseadas, como personas que simplemente no pagan, por algún artículo legal de, o porque los gastos de cobranza sobrepasarían lo cobrado.
- **Costo de la cobranza.** Estos contemplan los honorarios y comisiones de los encargados de la cobranza, que pueden ser los empleados de la organización o el profesional litigante.

Todos los costos se incluyen en el sistema de la cobranza esto por lo general genera ahorro, de tal manera que los resultados deben considerarse para tomar una decisión dentro de la administración y de esta manera estas resoluciones aplicarlas a los clientes, dentro de su utilidad para otorgar el crédito.

1.3.4.4 Ventajas del Crédito

En la actualidad el crédito es de vital importancia para la economía ya que su utilización adecuada transfiere más beneficios:

Aumento del volumen de venta ,incremento de la producción de bienes y servicios y como consecuencia disminución de los costos unitarios, además da flexibilidad a la oferta y la demanda ,evaluación del consumo ya que permite a terminados sectores socioeconómicos adquirir bienes y servicios que no podrían pagar de contado ,el crédito es usado como un medio de cambio y como un agente de producción ,hace más producción del capital ,acelera la producción y la distribución (DEL VALLE, 2011 pág. 8)

Dado que el crédito es un agente de producción y un medio de cambio es importante observar sus ventajas y desventajas:

- Aumento del volumen de venta.
- Incremento de la producción de bienes y servicios que trae como consecuencia, una disminución de los costos unitarios.
- Elevación del consumo, que permitan que determinados sectores socio económicos adquieran bienes y servicios que no estuvieran a su alcance si tuvieran que pagar de contado.
- Creación de más fuentes de empleo mediante la implementación de nuevas empresas las cuales se aplican estrategias de crédito.

- Desarrollo tecnológico favorecido inmediatamente al incrementarse el volumen de ventas.
- Aplicación y apertura de nuevos mercados, al dotar el poder de comprar a los diferentes sectores. (CHAVENTO, 2007 pág. 27)

Las ventajas del crédito son esenciales para la economía ya que la utilidad produce grandes ingresos para el sector socio económico permite adquirir bienes y servicios.

1.3.4.5 Desventajas

Las principales desventajas del uso de este instrumento radican en el sentido de que cuando aumenta el volumen de crédito aumenta la oferta monetaria, lo que redundará en el alza de precios, lo que producirá una inflación (DEL VALLE, 2011 pág. 12)

Al otorgar muchos créditos la empresa corre el riesgo de quedarse sin liquidez (recesivo disponible) el inventario de la empresa tiende a quedar bajo si se otorgan créditos sin analizar al cliente, pues de esta manera se pierde el capital de la empresa (DEL VALLE, 2011 pág. 14)

1.3.4.6 Cobranza

La manera en que una empresa cobra a sus clientes depende de una buena medida de la naturaleza de la línea de negocios a la que se dedica. El caso más sencillo sería el de una empresa como una cadena de restaurante. La mayoría de los clientes pagan en efectivo, cheque o tarjeta de crédito en el punto de venta esto se llama cobranza en el mostrador, así que no hay problemas de demora en el

correo. En general los fondos se depositan en un banco local y la empresa dispone de algunos medios que se estudian más adentro para obtener acceso a los fondos así mismo la empresa podría realizar la cobranza en forma interna o contratar a una compañía externa que se especialice en cobranza de efectivo (SÚÑIGA, 2010 pág. 61)

Al vencimiento de las obligaciones, el deudor se presentara a pagar puntualmente, sin ser requerido. Afortunadamente existen personas responsables que si lo hacen, y son mayoría. Desafortunadamente, hay situaciones que hacen que se “atore la cartera” esto es, que no haya un flujo de efectivo para cumplir a tiempo. Los factores pueden ser mayores, algunos no atribuibles directamente al deudor (no le pagan y le cortan el flujo económico, las actividades económicas casi nunca se mueven en un mundo de certeza. (DELGADO, 2009 pág. 154)

La cobranza es una línea sencilla que se encuentra restringida en una organización para la mayoría de las empresas dado que si no se lo realiza correctamente esto es un riesgo , encaminado de la mano del crediticio por esta razón hay problema de mora y la empresa disponen de algunos medios para mejorar esta situación .

1.3.4.8 Política de crédito y cobranza

Política de crédito

Son los elementos que componen característica de las mismas y evaluación de los cambios en la norma del crédito.

Los lineamientos para determinar si se otorga un crédito y el monto del mismo cuándo se puedan otorgar el total de las políticas de créditos son criterios básicos para la consecución de un crédito. (DELGADO, 2009 pág. 98)

Toda actividad empresarial se maneja bajo políticas o normas que orientan la actividad comercial que se dan en el mercado por lo tanto, el crédito es un proceso ordenado para el manejo de la economía financiera.

Política de cobranza

La política de cobranza es el elemento final aplicación del crédito, asimismo, comprende la supervisión de las cuentas por cobrar para detectar problemas y obtener el pago de la cuenta morosa. (SÚÑIGA, 2010 pág. 67)

Las políticas de cobro son los procedimientos que sigue la empresa para recaudar los créditos que ha otorgado a sus clientes que hace vencimiento de las cuentas (cobrar) y si no se cancelan viene hacer cuentas malas o esto depende de la relación costo –beneficio para determinar el nivel de gastos de las cuentas incobrables, esto disminuye al aumentar los gastos de cobranza. (DELGADO, 2009 pág. 69)

Lo recomendable es que las políticas de cobranza se analicen de manera periódica de acuerdo con las condiciones, las necesidades de la empresa y de la situación en que se desarrollan sus operaciones dentro del área de la cobranza.

1.3.4.8 Riesgo

El riesgo del crédito es la posibilidad de pérdida económica derivada del incumplimiento de las obligaciones asumidas por la contra parte de un contrato. El concepto se relaciona a la institución financiera y bancos pero se puede extender a empresas, mercados financieros y organismos de otros sectores.

Pueden ser derivados por las amenazas externas y las debilidades internas, algunos cuantificables y otros no originados específicamente por inadecuada estructura organizacional, la competencia desleal, por la mala calidad de los productos, por exigencias exageradas de los empleados, huelgas, nuevos impuestos, catástrofes, iliquidez, tasas de interés exageradas, aumento de precios

de los proveedores, pérdida de imagen, por inadecuada auditoría externa e interna o por autocontroles no aplicados, etc. (ESTUPIÑAN, 2011 pág. 69)

La evaluación de riesgos es importante porque permite que una organización esté preparada ante cualquier crisis que se presente en determinado periodo contable, pues un riesgo en cualquier área organizacional afecta a la posibilidad de competir, a mantener su poder financiero y a disminuir la calidad de sus productos o servicios que se ofrezcan dentro de la empresa.

1.3.4.9 Tipos de riesgos

Riesgo de crédito

Considerado como el riesgo por antonomasia de las entidades bancarias, hace referencia a la probabilidad de impago por parte del prestatario y al incumplimiento de las condiciones pactadas en el contrato deteriora la capacidad de pago. (RUZA, 2011 pág. 9)

Riesgo de crédito o cartera de créditos es el activo más importante en su ponderación sobre el total de los activos, y a su vez es el generador de rentabilidad, una incobrabilidad importante de la cartera lleva a que pueda desaparecer el patrimonio de la institución. (DELGADO, 2009 pág. 28).

La cartera de créditos, genera un costo relevante para las instituciones financieras los organismos reguladores han generado normativa prudencial para gestionar el riesgo de créditos.

Riesgo de interés

Inherente a la doble naturaleza del negocio bancario (operaciones de activo versus operaciones de pasivo) que hace que la entidad bancaria esté más expuesta ante cualquier modificación de los tipos de interés, y cuanto mayor sea el gasto

entre la duración de su activo y su pasivo. Así, un cambio en los tipos de interés a medio o largo plazo tiene mayor efecto por el lado del activo (dado que la cartera de préstamos tiene un perfil de vencimiento más amplio), y si la alteración de los tipos de interés es el alza de los efectos negativos que se manifiestan en las entidades. (RUZA, 2011 pág. 9)

El riesgo de que el valor de títulos de renta fija (bonos, obligaciones, préstamos, etc.) vaya a cambiar debido a un cambio en el nivel absoluto del tipo de interés, en el diferenciar dos tipos de interés, en la curva de rendimiento o en cualquier otro aspecto relacionado con los tipos de interés. Estos cambios suelen afectar a los valores de forma inversa, ante un aumento de tipos de interés disminuye el precio del título y viceversa, y se puede reducir mediante la diversificación o con estrategias de cobertura. (DELGADO, 2009 pág. 114)

El riesgo de interés suelen afectar a los valores que se aplican dentro de la empresa en forma inversa se puede reducir estrategias en los diferentes tipos de interés de los diferentes riesgos.

Riesgo de liquidez

Se refiere a la probabilidad de que la entidad no pueda satisfacer la totalidad de peticiones de liquidez ante una inesperada retirada masiva de fondos por parte de los depositantes, o bien que atraviese dificultades temporales para hacer frente a sus compromisos de pago vencidos como consecuencia de la incapacidad para deshacer posiciones (riesgo de liquidez de mercado), o porque obtenga financiación bajo condiciones graves del riesgo de liquidez de financiación (RUZA, 2011)

Probabilidad de que la empresa tenga que vender sus activos por debajo de su valor de mercado cuando se presente una brecha o un grupo de liquidez. También se hace referencia a la probabilidad de que una empresa no cuente con líneas de

crédito que pueda utilizar ante una demanda de efectivo (DELGADO, 2009 pág. 150)

Se denomina liquidez a la mayor o menor flexibilidad para poder comprar o vender un producto y con ello, recuperar la inversión transformando el dinero de forma inmediata.

- ***Riesgo de mercado***

Originado como consecuencia de los movimientos que afectan al valor de la cartera de inversión y negociación de la entidad (RUZA, 2011 pág. 9)

Este riesgo es consecuencia de la probabilidad de variación del precio o tasa de mercado en sentido adverso para la posición que tiene la empresa, como consecuencia de las operaciones que ha realizado en el mismo (DELGADO, 2009 pág. 150)

Los principales riesgos del mercado como cualquier otra forma de riesgo, es la cantidad de pérdida potencial debido al riesgo del crédito puede ser medida mediante varios métodos o convenciones.

- ***Riesgo operativo***

Surge como consecuencia del mal funcionamiento de los sistemas de control y gestión de la entidad, e incluye una gran variedad de aspectos tales como el control interno de riesgos, los sistemas operativos de gestión, los sistemas informáticos, modelos de valoración inadecuados, así como posibles errores humanos y fraudes. (RUZA, 2011 pág. 9)

El riesgo operativo es la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras, originadas por fallas o insuficiencias de procesos, personas, sistemas internos,

tecnología, y en la presencia de eventos externos imprevistos. (DELGADO, 2009 pág. 150)

Las pérdidas ocasiona riesgo en la empresa pueden originarse diferentes fallas de los procesos, en la tecnología, en la actualidad también, debido a la ocurrencia de eventos internos y extremos de la empresa.

- ***Riesgo de reputación***

Es un concepto subjetivo ya que surge como resultado de la publicidad negativa de una entidad o un deterioro de su imagen frente a clientes. (RUZA, 2011 pág. 9).

Evaluar la situación que podrían impactar de manera negativa o positivamente en la reputación de una organización dentro de la empresa. (DELGADO, 2009 pág. 150).

El riesgo de recuperación surge debido a los resultados negativos que posee la empresa que pueden impactarse en una organización o negocio establecido.

- ***Riesgo de insolvencia***

Es el último eslabón de la cadena ya que sobreviene como consecuencia de los riesgos anteriores. Se produce ante situaciones en las que la entidad no dispone de capital suficiente para cubrir las pérdidas en las que ha incurrido. En este caso la entidad se declara en suspensión de pagos, y si ésta no se resuelve satisfactoriamente se declararía en quiebra procediéndose a liquidar sus activos. (RUZA, 2011 pág. 9)

Los riesgos de pérdidas debido al incumplimiento o quiebra de una emisión o activo financiero debido a la insolvencia de la entidad de contrapartida de la misma. (DELGADO, 2009 pág. 150)

La insolvencia es la incapacidad de pago de las deudas de una empresa debido en insolvencia cuando no puede hacer frente al pago de sus obligaciones en los correspondientes eventos de la empresa.

1.3.5 Cartera comercial

La cartera comercial se califica indistintamente y se efectúan los préstamos de carácter social tales como el crédito rural y el crédito de pequeñas industrias, la cartera de carácter social junto con la cartera de no comercial son calificados semestralmente según el estado de mora bajo los siguientes criterios:

A----- Al día

B----- Con atraso de un día hasta 2 meses

C----- Con atraso de 2 meses hasta 3 meses

D----- Con atraso de 3 meses hasta 6 meses

E----- Con atraso de 6 meses .Además el crédito de juicio comercial.

(AYALA, 2012 pág. 57)

Es un conjunto bajo el cual se recogen tanto los activos como los pasivos financieros. Donde se puede encontrar la falta de entrada de efectivo por concepto de cobranza de cuentas pendientes por otorgación de cartera comercial, las entidades de obligados a implementar el SARC que realicen otorgamientos de crédito comercial. (WEB)

La cartera comercial permite a la empresa obtener recursos para financiar sus necesidades de capital de trabajo al plazo de acuerdo con su flujo de caja. Podrá con estos recursos realizar pagos de nómina, proveedores, impuestos, etc.

1.3.5.1 Crédito

En el Almacén “Crédito Innova” en el Cantón La Maná se otorga un crédito de compra a toda persona natural o jurídica siempre y cuando cumpla con los requisitos dentro del contrato establecido por la misma. (DELGADO, 2009 pág. 20).

1.3.5.1.1 Antecedentes del crédito

Como ya es conocimiento de todas las personas las instituciones que se generan a realizar créditos son, los bancos financieros, las empresas que realizan ventas de electrodomésticos y otras empresas más.

Dentro del sistema económico el dinero es el eje principal que da el giro a la empresa en cambio el crédito viene hacer una promesa de pago que incluye interés pero de una forma amplia, el crédito hoy en día viene a remplazar el dinero ya que las personas lo utilizan para la compra de un bien .

Los principales aspectos generales:

- Verificación de documentos
- Análisis de documentación
- Aprobación de documentos

Verificación de documentos.- El personal encargado de verificar le crédito se encarga de la revisión de todo los requisitos necesarios y que estén en orden.

Análisis de documentación.-Se analiza que lo documentos presentados para el crédito no estén caducados y sean los originales.

Aprobación del documento:- una vez verificada y analizada se da el pase para que pueda efectuar al crédito requerido. (RUZA, 2011 pág. 12)

1.3.5.3.2 Clasificación de los créditos

El crédito se puede clasificar según la normativa del almacén en:

Directa.- Lo más recomendado es que se haga directamente para que el cliente pueda verificar la calidad de los productos que ofrecen en diferentes líneas y variedad de precios.

Crédito contado.- Se realiza el pago al instante.

Crédito a plazo.- Se lo realiza dependiendo el nivel del cliente y lo pueden realizar a 6-12 meses. (RUZA, 2011 pág. 12)

1.3.5.2 Requisitos para hacer un crédito en el almacén “Créditos Innova”.

Los requisitos para hacer un crédito en el Almacén Créditos Innova son los siguientes:

- Copia de los documentos personales.
- Copia de la planilla de luz o teléfono.
- Garante
- Documentos personales del garante.

1.3.5.3 Cobranza

El Almacén Innova cuenta con diferentes formas de pagos pues estos lo pueden realizar en la oficina, en la matriz o en la sucursal o por transacción bancaria o depósitos directos a la cuenta del almacén.

Cobros de cuotas del Almacén Innova

Llamadas telefónicas.- Al vencer el plazo de una cuota vencida en el almacén el cobrador se encarga de hacer la llamada respectiva.

Visita personal.- El cobrador se encarga de hacer el cobro de la cuota al cliente en su domicilio, de esto dependerá si le cancelan en ese instante o lo realizan directamente en el almacén. (ESTUPIÑAN, 2007 pág. 68)

1.3.5.3.1 Estrategias de cobranza

Para elaborar una nueva estrategia en la cobranza debe utilizar los siguientes métodos.

- Ofrecer descuentos a las personas que paguen a tiempo sus cuotas en el almacén.
- Multas a los clientes que se pasen y no paguen en la fecha establecida.
- Envío de una notificación a su domicilio.
- Negociar las técnicas de pago con el cliente y si no tiene posibilidades de pagar rebajarle la deuda y que el cancele el saldo anterior para no seguir con la deuda.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

2.1. Breve caracterización del objeto de estudio

El presente proyecto se realizó en el Cantón La Maná donde se encuentra localizado el almacén “Créditos Innova” se fundó en el año 2008, el almacén obtuvo el nombre de Créditos Innova surgió de la marca de electrodomésticos Innova por lo cual empezaron a trabajar.

Recorriendo los lugares más apartados del Cantón con una variedad de electrodomésticos en diferentes marcas lo cual fue aceptado por los clientes que continúan confiando en nuestros productos de excelente calidad.

El almacén ofrece una gran variedad de productos en línea de electrodomésticos para el hogar, se encuentra local en el Cantón La Maná en la Av. 19 de Mayo y Velazco Ibarra donde funciona actualmente.

Lo fundamental y lo práctico son los seguimientos aumentando en nuestro negocio, la producción de electrodomésticos con las mejores ofertas para nuestros clientes y una gran variedad de línea madera, que son de buena calidad por esta razón continúa con las mejores ofertas para nuestros clientes garantizando el servicio y la economía a nuestros consumidores.

El Almacén Innova es una empresa Lamanense se encuentra constituida por el Señor Roberto Salazar, su efectividad económica es la comercialización de productos al Contado y Crédito, la empresa cuenta con transporte propio hasta el lugar de su domicilio.

Ofrece una variedad de motos en distintas marcas, Honda, Yamaha, Motor Uno, Pegaso para todo tipo de cliente con la calidad y el respaldo que solo Créditos Innova ofrece al cantón La Maná.

2.2 Operacionalización de las variables
Cuadro # 5

Variable	Dimensiones	Indicadores	Sub indicadores	Instrumento
Gestión Administrativa	Proceso Administrativo	Planeación Organización La ejecución El control	Elección futura	Entrevista
Control Interno	Control	Estratégicos Intermedios ejecutivos	Objetivo Operativo Gestión	Encuesta
Manual de procedimiento	Tipo de créditos	Crédito directo Crédito indirecto Crédito a plan acumulativo	Contado No existe desembolso	Encuesta
Crédito y cobranza	Crédito	Crédito de consumo Crédito comercial	Préstamo corto plazo Préstamo a largo plazo	Encuesta

Elaborado por: Calvopiña Ormaza Merlin Patricia

2.3 Metodología Empleada

2.3.1 Tipo de Investigación

2.3.1 Estudio Descriptivo

Se utilizó la investigación Descriptiva, permite conocer las características de la situación prevaleciente en el momento de realizarse el estudio lo cual consistió en evaluar y medir varios aspectos, es decir como es y cómo se manifiesta el fenómeno. En el presente proyecto se aplicara el diseño descriptivo el que permitió solicitar información para aplicar la encuesta y entrevista.

2.3.1.2. Metodología

El presente proyecto se fundamentó en el diseño no experimental mediante el lineamiento transaccional con datos reales; además, la metodología que se utilizó en la investigación se basó en aspectos técnicos o procedimientos y métodos relacionándose el presente proyecto se aplicó el diseño no experimental utilizamos en la transacción y permitió tomar decisiones reales de la empresa.

2.3.3 Unidad de estudio

La unidad de estudio que se realizó es la población o universo a clientes, y empleados del Almacén Créditos Innova.

2.3.3.1 Población o Universo

Cuadro 5. Población por extracto

Gerente propietario	1
Empleados	4
Clientes	50
Total:	55

Fuente: Almacén Créditos Innova

Elaborado por: Calvopiña Ormaza Merlin Patricia

2.3.4. Metodología y Técnicas a ser Empleadas

2.3.4.1 Metodología teórico

Permitió descubrir en el objeto de investigación las relaciones esenciales y las cualidades fundamentales, por ello se apoya básicamente en los procesos de abstracción, análisis, síntesis, inducción y deducción. Entre los métodos teóricos se destacan fundamentalmente los siguientes:

2.3.4.1.2 Análisis.

El análisis se realizó minuciosamente al almacén Créditos Innova con el propósito de extraer las cosas más importante para poder quedarse con la esencia del problema y darle una solución.

2.3.4.1.3 Inductivo

En esta investigación este método permitió analizar la incidencia de las políticas, valores, estrategias adoptadas en el mejoramiento de los productos, servicios así como su impacto en la rentabilidad social y económica del Almacén para finalizar se realizó conclusiones y recomendaciones.

2.3.4.1.4 Síntesis

La síntesis es un procedimiento que tiene como meta el conocimiento de todas sus partes, este método también sirvió de mucha ayuda para la elaboración del manual y plan de políticas de cobranza.

2.3.4.1.5 Método Empírico

El método empírico es un modelo de investigación científica, que permitió establecer los problemas que contaba el Almacén Créditos Innova con el propósito de llegar a una solución adecuada.

2.3.4.1.6 Técnica de investigación

2.3.4.1.7 Encuestas

La encuesta se realizó mediante preguntas específicas para los clientes y trabajadores del almacén.

2.3.4.1.8. Entrevista

La entrevista se realiza al personal que labora en el almacén y a los diferentes clientes que se encuentran en la cartera de mora.

2.3.5 Entrevista realizada el Gerente del Almacén “Créditos Innova”

1. ¿El almacén Créditos Innova cuenta con una misión y visión dentro de su negocio?

NO cuenta con una visión ya que no están definidos claramente los métodos establecidos para realizar una visión.

2.- ¿Cuántos empleados se encuentran trabajando en el área de Crédito?

En el área de crédito contamos con un solo empleado ya que es suficiente para este departamento.

3.- ¿El Almacén Innova cuenta con un Plan de Crédito y Cobranza?

NO porque no poseemos los medios adecuados para realizar el plan en el área de crédito.

4.- ¿Mencione qué tipo de electrodomésticos ofrece el Almacén Créditos Innova?

- Línea blanca
- Línea café
- Línea madera
- Toda en general

5.- ¿Qué tipo de Política de Cobranza cree usted que es la adecuada para notificar al cliente la cartera vencida?

Vía telefónica porque resulta fácil poder comunicarnos con nuestros clientes, notificándole que tiene una cuota vencida en el almacén.

6.- ¿Que seguimiento se da para disminuir la Cartera Vencida?

Presionar al cliente haciéndole entender que tiene una deuda pendiente y que tiene que pagar poco a poco hasta su totalidad.

7.- ¿Usted como propietario del negocio está de acuerdo que se realice una Gestión de Crédito y Cobranza y su Incidencia en la Recuperación de Cartera con Plan Alternativo y Manual de Procedimiento para la Cobranza?

Si porque este proyecto va a beneficiar al almacén y poder recuperar el dinero invertido en los productos que constan como cartera en mora.

8.- ¿Considera usted que es necesario que la Gestión de Crédito y Cobranza?

Si por ende el almacén se encuentra con una cartera vencida necesita recuperar inmediatamente le dinero invertido en sus productos.

9.- ¿Cree usted que la aplicación de capacitación y motivación de trato al cliente mejorare el sistema de venta?

Si porque mediante una adecuada capacitación se pueda mejorar la atención a los clientes y por ende mejorar el nivel de ventas de sus productos.

ANÁLISIS

La presente entrevista se realizó al propietario del almacén Crédito Innova en el Cantón La Maná con el tema Gestión de Crédito y Cobranza y su Incidencia en la Recuperación de Cartera con Plan Alternativo y Manual de Procedimiento para la Cobranza permitiendo conocer que el Almacén presenta las siguientes carencias:

- ❖ No cuenta con una misión desconociendo el motivo o una razón de ser por parte de una organización, la falta de la visión genera que la organización no plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro.
- ❖ La falta de un Manual de Procedimientos y Plan Alternativo en el área de cobranzas genera no tener procesos uniformes para la revisión crediticia

del cliente y a la vez esto ocasiona atrasos en los pagos afectando la liquidez de la empresa.

- ❖ El contar con un solo empleado en el área de crédito del Almacén permite que los procesos no sean eficaces y oportunos en la Gestión de Créditos.
- ❖ Se cuenta con la predisposición y la información necesaria para la realización de la presente investigación por parte de la gerencia.
- ❖ Es factible realizar la presente investigación debido a que el almacén no cuenta con un Manual de Procedimientos y Plan Alternativo permitiendo mejorar el problema de la recuperación de cartera.

2.3.6 Encuesta Dirigida a los Empleados del Almacén “Créditos Innova”

Preguntas

¿Considera usted importante la aplicación de un plan de políticas internas para la cobranza en el almacén Innova?

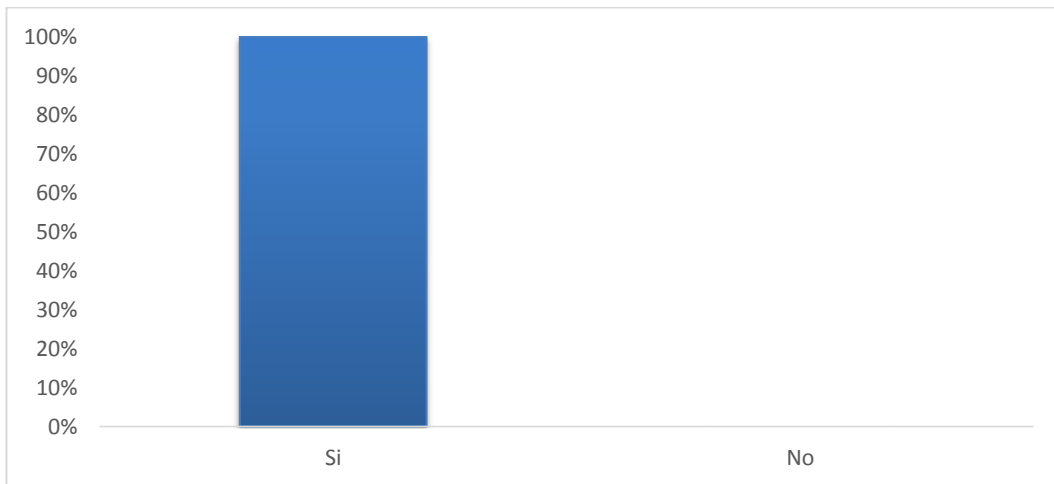
Cuadro 6. Aplicación de un plan de política

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Datos investigativos

Elaborado por: Calvopiña Ormaza Merlin Patricia

Gráfico 1. Aplicación de un plan de política



Fuente: Datos investigativos

Elaborado por: Calvopiña Ormaza Merlin Patricia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El total de las encuestas proporcionadas a los empleados determino que el 100% de los cuales considera necesario la aplicación de un plan de políticas internas para la cobranza con el propósito de mejorar la situación de la empresa.

Preguntas

¿Para mejorar las políticas internas de crédito y cobranza es necesario aplicar programas de capacitación?

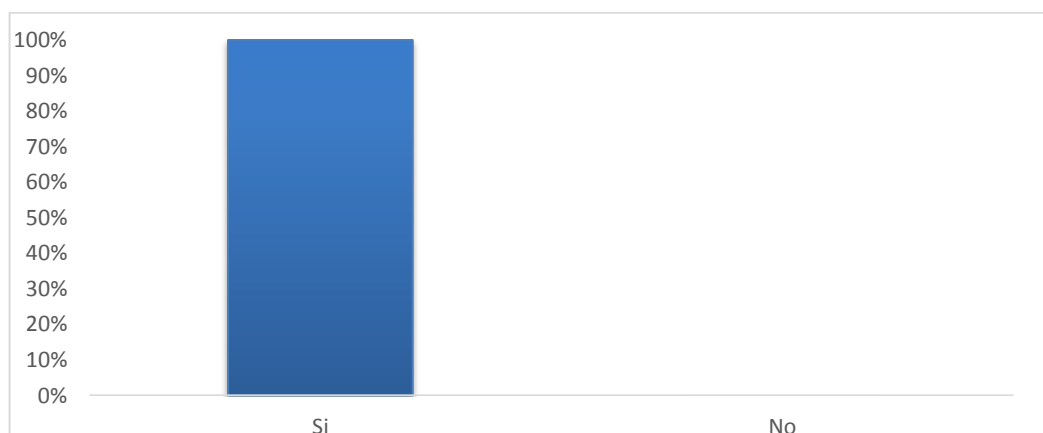
Cuadro 7. Políticas internas

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Datos investigativos

Elaborado por: Calvopiña Ormaza Merlin Patricia

Gráfico 2. Políticas Internas



Fuente: Datos investigativos

Elaborado por: Calvopiña Ormaza Merlin Patricia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El total de las encuestas efectuadas a los empleados manifiesta del 100% el cual indica que están de acuerdo en la realización de las políticas internas en el área de crédito y cobranza.

|

Preguntas

¿El almacén Innova tiene claramente definida su misión y visión?

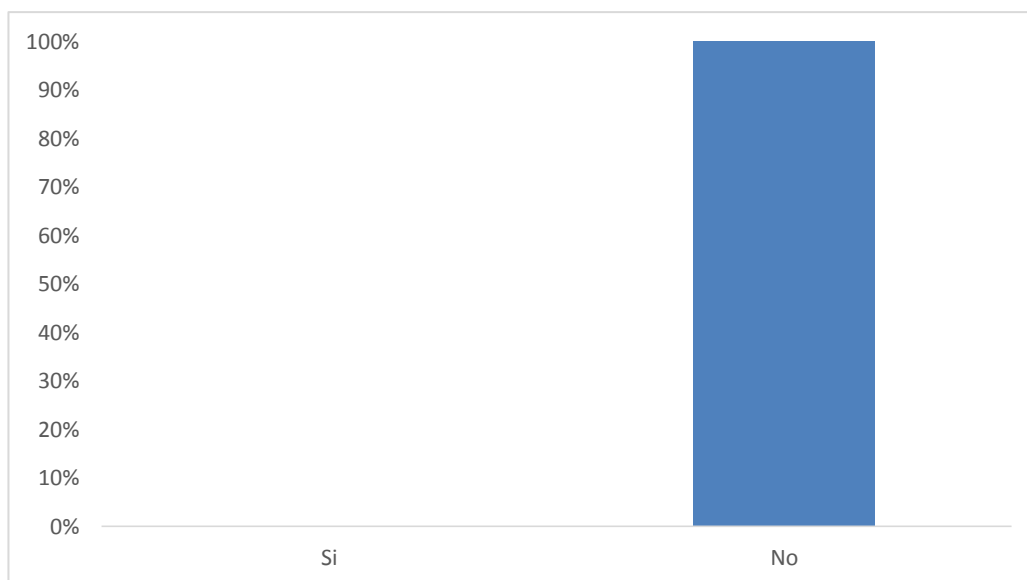
Cuadro 8. Misión y visión

ALTERNATIVA	CANTIDA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	4	100%
Total	4	100%

Fuente: Datos investigativos

Elaborado por: Calvopiña Ormaza Merlin Patricia

Gráfico 3. Misión y visión



Fuente: Almacén Créditos Innova

Elaborado por: Calvopiña Ormaza Merlin Patricia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El total de las encuestas desarrolladas a los empleados indican que el 100% mencionó que el almacén no cuenta con una misión y visión definida en la parte interna de la empresa.

Preguntas

¿Qué tipo de crédito considera usted que más solicita sus clientes?

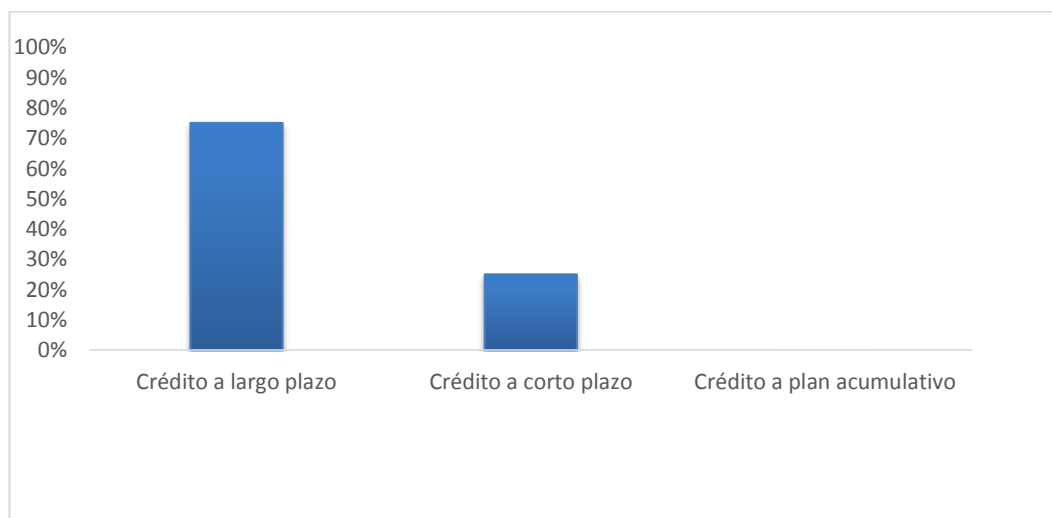
Cuadro 9. Tipo de crédito

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Crédito a largo plazo	3	75%
Crédito a corto plazo	1	25%
Crédito a plan acumulativo	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Datos investigativos

Elaborado por: Calvopiña Ormaza Merlin Patricia

Gráfico 4. Tipo de crédito



Fuente: Datos investigativos

Elaborado por: Calvopiña Ormaza Merlin Patricia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El total de las encuestas manifiestan que el crédito más utilizado en el almacén es a largo plazo y representa el 75% a diferencia del crédito a Corto plazo que manifestó un 25% mientras que el crédito a Plan Acumulativo un 0%.

Preguntas

¿Cree usted que es necesario realizar un estudio de Gestión de Crédito y Cobranza y su Incidencia en la Recuperación de Cartera con Plan Alternativo y Manual de Procedimiento para la Cobranza?

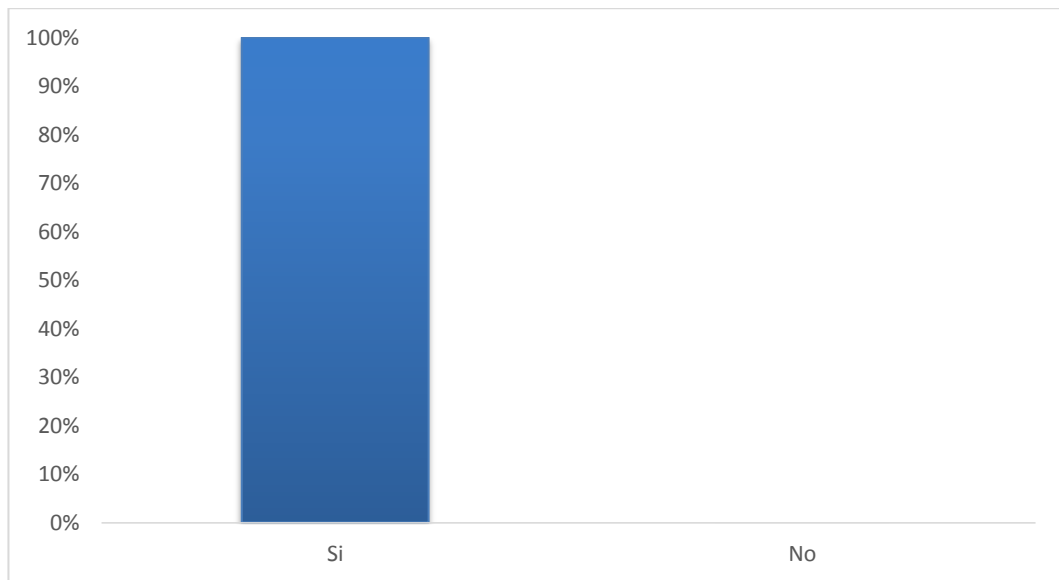
Cuadro 10. Estudio de Gestión

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Datos investigativos

Elaborado por: Calvopiña Ormaza Merlin Patricia

Gráfico 5. Estudio de Gestión



Fuente: Datos investigativos

Elaborado por: Calvopiña Ormaza Merlin Patricia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El total de las encuestas asignadas a los empleados menciona que el 100% están de acuerdo que se debe realizar una gestión de crédito en beneficio del almacén.

Preguntas

¿Qué tipo de política de cobranza es la adecuada para notificar a un cliente de cartera vencida?

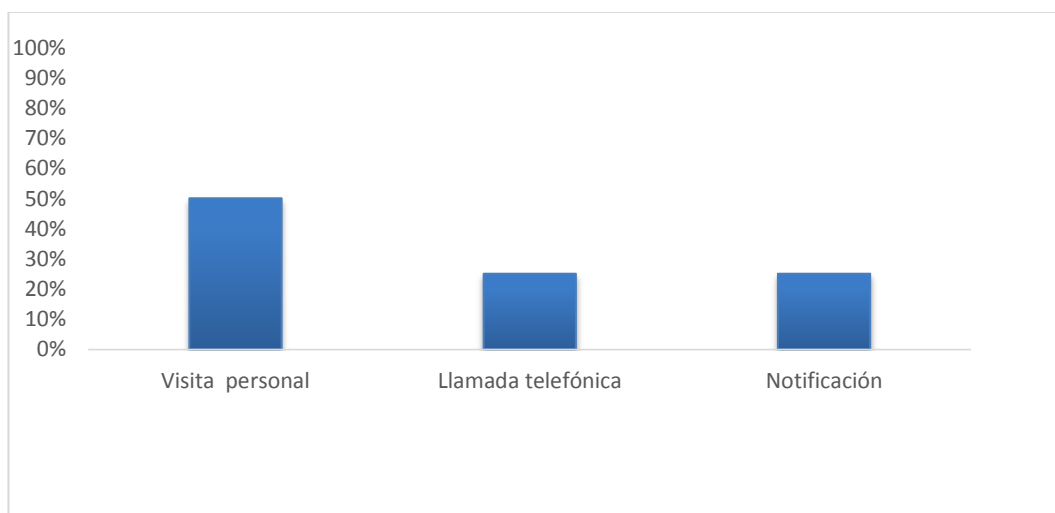
Cuadro 11. Tipo de políticas

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Visita personal	2	50%
Llamada telefónica	1	25%
Notificación	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Datos investigativos

Elaborado por: Calvopiña Ormaza Merlin Patricia

Gráfico 6. Tipo de políticas



Fuente: Datos investigativos

Elaborado por: Calvopiña Ormaza Merlin Patricia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de las encuestas dirigidas a los empleados revelan que la visita personal da el 50% en cambio las llamadas telefónicas 25% iguales que las notificaciones 25%.

Preguntas

¿Considera usted que se debe realizar un manual de procedimiento para la cobranza?

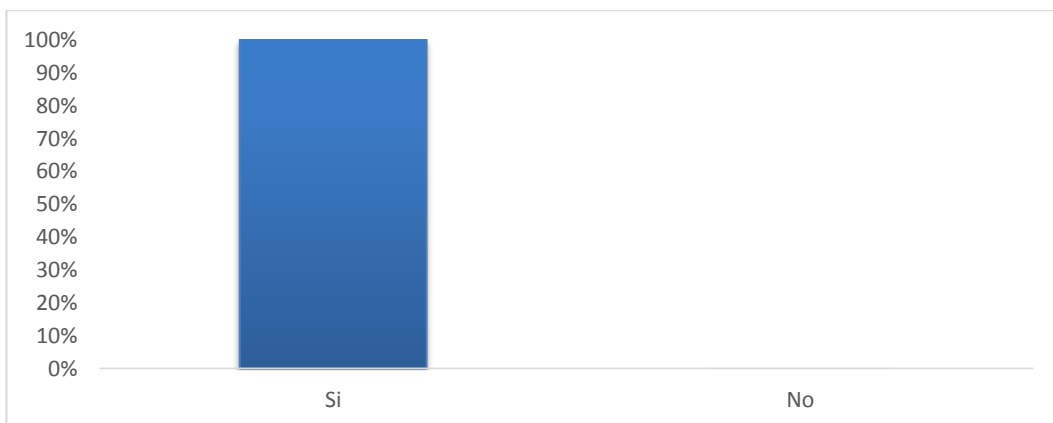
Cuadro 12. Estudio de Gestión

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Datos investigativos

Elaborado por: Calvopiña Ormaza Merlin Patricia

Gráfico 7. Estudio de Gestión



Fuente: Datos investigativos

Elaborado por: Calvopiña Ormaza Merlin Patricia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El total de las encuestas realizadas a los empleados indican que el 100% están de acuerdo que se realice gestión de crédito y cobranza para la situación del almacén y este pueda cobrar todo el dinero invertido en sus productos.

2.3.7 Encuesta Dirigida a los Clientes del Almacén “Créditos Innova”

Preguntas

¿Se siente usted satisfecho de la atención en el departamento de crédito y cobranza?

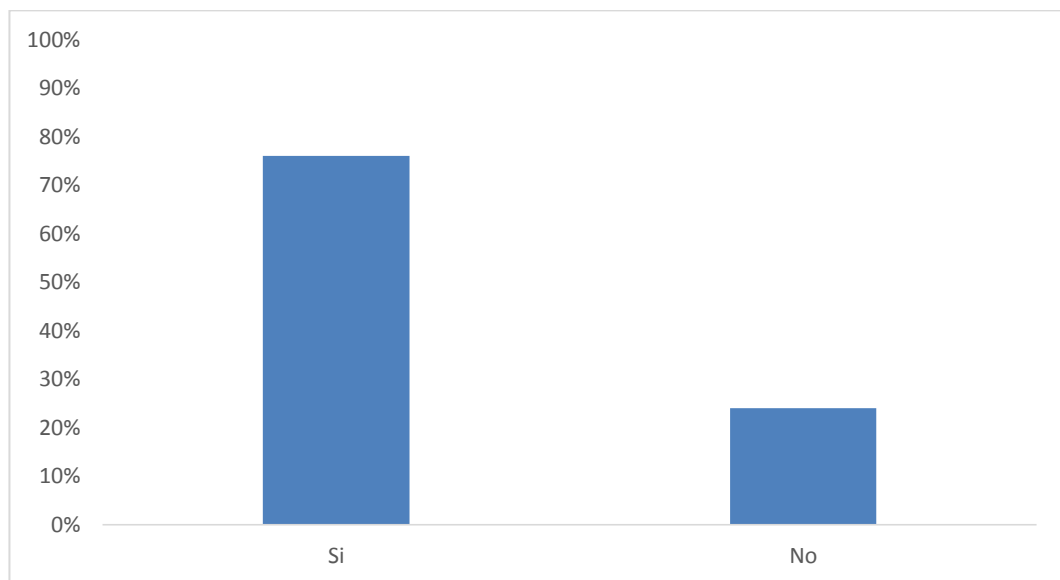
Cuadro 13. Crédito y Cobranza

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	38	76%
No	12	24%
Total	50	100%

Fuente: Datos investigativos

Elaborado por: Calvopiña Ormaza Merlin Patricia

Gráfico 8. Crédito y cobranza



Fuente: Datos investigativos

Elaborado por: Calvopiña Ormaza Merlin Patricia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El total de las encuestas impartidas a los empleados muestran excelencia dentro del área de atención de crédito en un el 76%, en cambio el 24% opina que no es buena la atención que reciben al momento de realizar un crédito.

Preguntas

¿Cómo usted califica el proceso que realiza el empleado para acceder a un crédito?

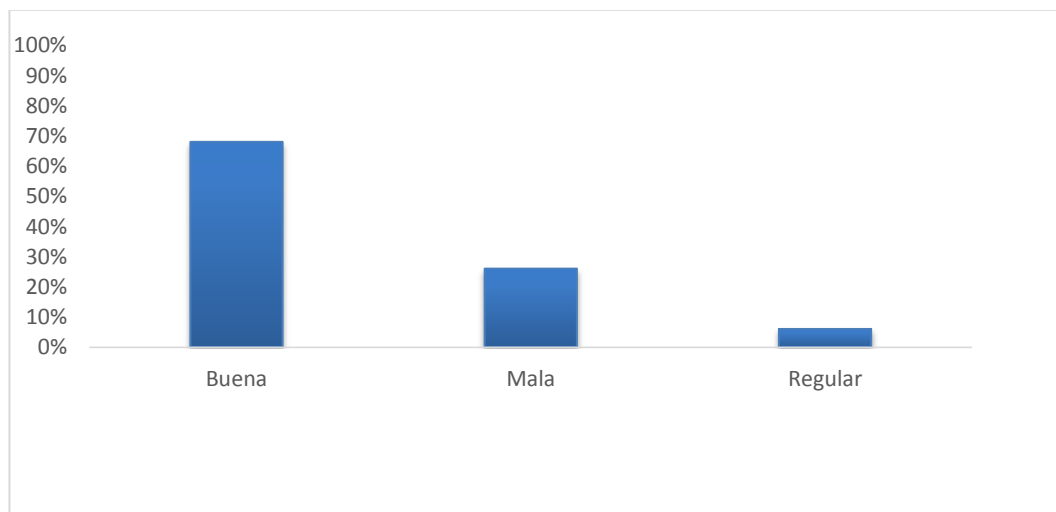
Cuadro 14. Proceso Empleado

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Buena	34	68%
Mala	13	26%
Regular	3	6%
Total	50	100%

Fuente: Datos investigativos

Elaborado por: Calvopiña Ormaza Merlin Patricia

Gráfico 9. Proceso empleado



Fuente: Datos investigativos

Elaborado por: Calvopiña Ormaza Merlin Patricia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo con las encuestas realizadas menciona un 68%, que es bueno para el empleado a ceder un crédito un 26%, es malo, 6%, regular.

Preguntas

¿Cuándo usted necesita información de cualquier crédito como es la atención?

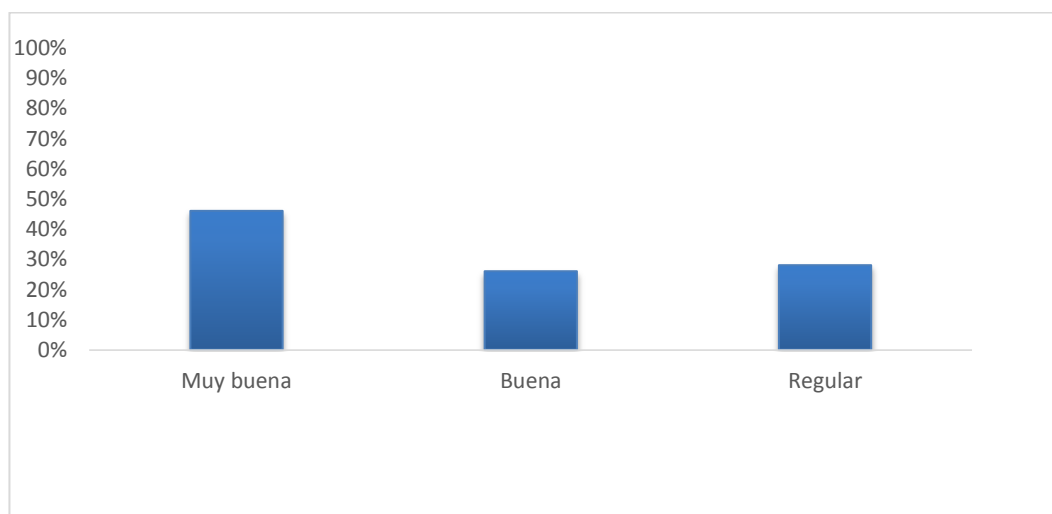
Cuadro 15. Cualquier tipo de Crédito

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy buena	23	46%
Buena	13	26%
Regular	14	28%
Total	50	100%

Fuente: Datos investigativos

Elaborado por: Calvopiña Ormaza Merlin Patricia

Gráfico 10. Cualquier tipo de crédito



Fuente: Datos investigativos

Elaborado por: Calvopiña Ormaza Merlin Patricia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de los encuestados el 46% manifestaron que si son atendidos de la mejor manera, por lo contrario el 26% no están de acuerdo con la atención brindada pero aun así almacén ofrece buena atención y el 28% manifiesta que son atendidos de forma regular.

Preguntas

¿La documentación que realiza la empresa para emitir un crédito es la adecuada?

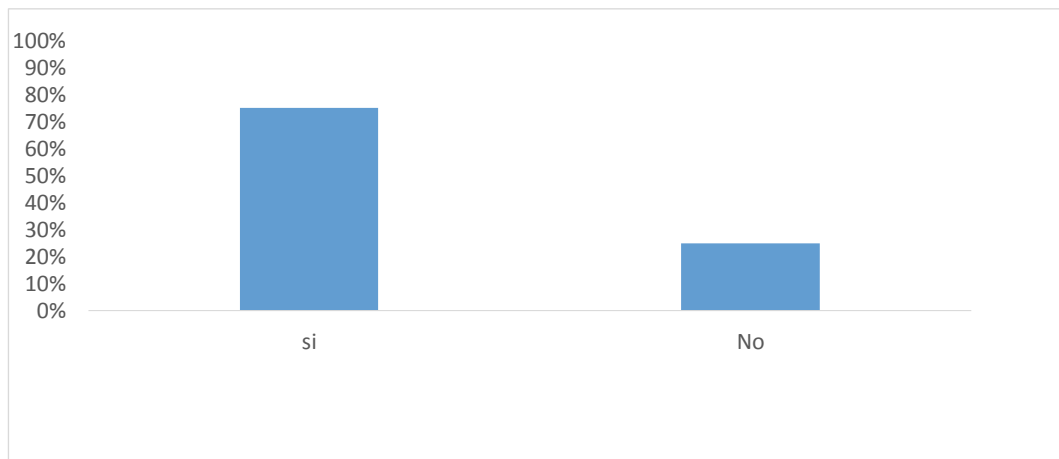
Cuadro 16. Solicitud para crédito

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	32	64%
No	18	36%
Total	50	100%

Fuente: Datos investigativos

Elaborado por: Calvopiña Ormaza Merlin Patricia

Gráfico 11. Solicitud para Crédito



Fuente: Datos investigativos

Elaborado por: Calvopiña Ormaza Merlin Patricia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de los encuestadas el 64% manifiesta que la documentación solicitada es la correcta 36% no están de acuerdo con los tramites que ejecutan al momento de realizar una compra en el Almacén.

Preguntas

¿Cómo califica el tiempo que demora en evaluar la solicitud del crédito?

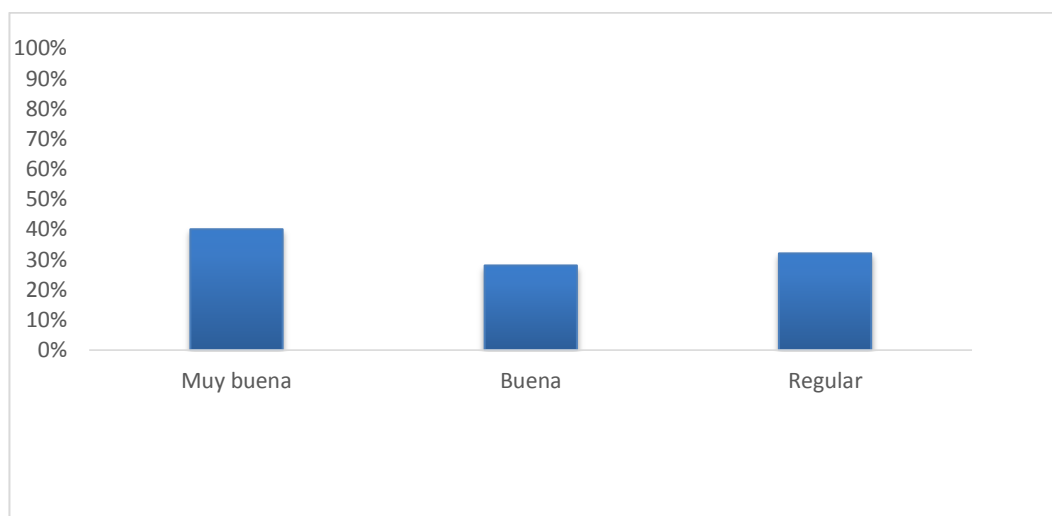
Cuadro 17. Evaluación de solicitud

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy buena	20	40%
Buena	14	28%
Regular	16	32%
Total	50	100%

Fuente: Datos investigativos

Elaborado por: Calvopiña Ormaza Merlin Patricia

Gráfico 12. Evaluación de solicitud



Fuente: Datos investigativos

Elaborado por: Calvopiña Ormaza Merlin Patricia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de las personas encuestadas el 40% indica es muy buena el tiempo de espera al momento de acceder a un crédito, 28% manifiesta que es buena y el 32% de la población manifiesta que es regular.

Preguntas

¿Al momento de acceder a un crédito le explican las condiciones de pago?

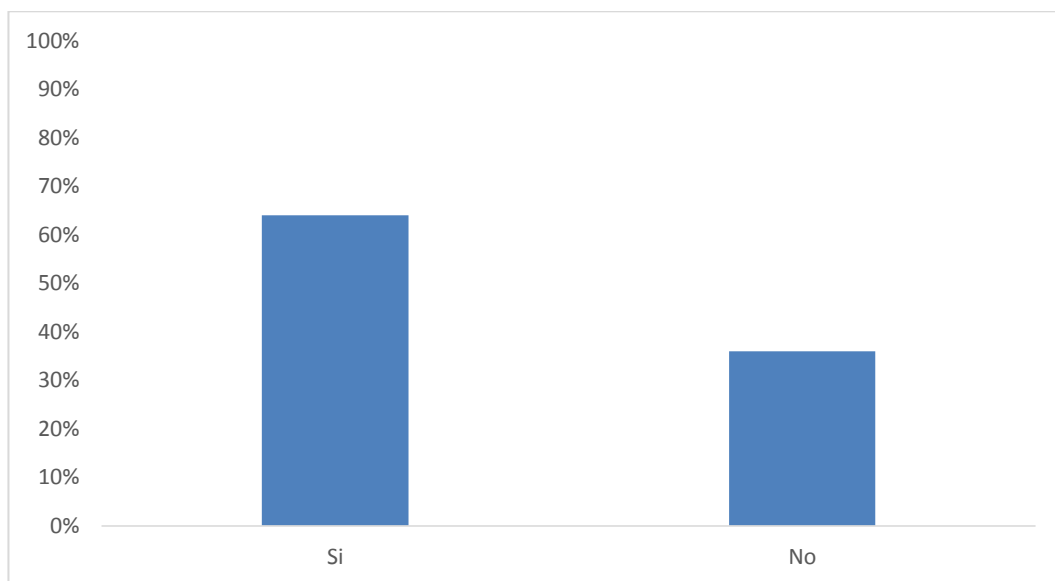
Cuadro 18. Condiciones de Pago

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	32	64%
No	18	36%
TOTAL	50	100%

Fuente: Datos investigativos

Elaborado por: Calvopiña Ormaza Merlin Patricia

Gráfico 13. Condiciones de Pago



Fuente: Datos investigativos

Elaborado por: Calvopiña Ormaza Merlin Patricia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 64% de los encuestados manifiestan que si son explicadas las condiciones de pago en cambio el 36% mencionaron que no son explicadas de la mejor manera al momento de realizar la compra del bien.

Preguntas

¿Conoce usted el interés que tiene que pagar por atraso de pago?

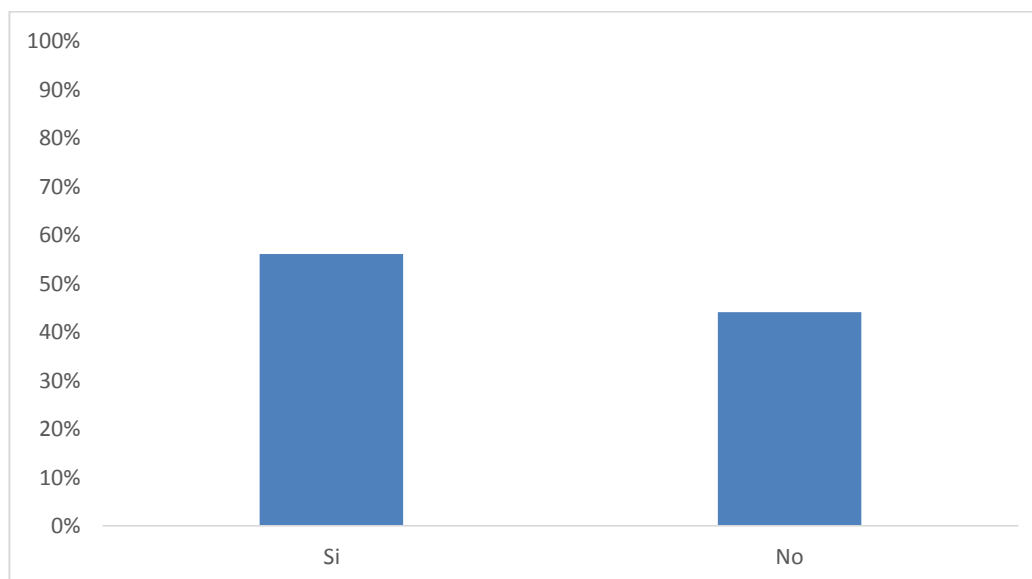
Cuadro 19. Cuotas de crédito

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	28	56%
No	22	44%
TOTAL	50	100%

Fuente: Datos investigativos

Elaborado por: Calvopiña Ormaza Merlin Patricia

Gráfico 14. Cuotas de Crédito



Fuente: Datos investigativos

Elaborado por: Calvopiña Ormaza Merlin Patricia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El total de la encuestada muestran 56% dicen que si tienen conocimiento que se cobra interés por retraso en pago, el 44% no está enterado que cobran interés por el incumplimiento del pago de bienes o artículos adquiridos.

Preguntas

¿Tiene créditos vencidos en el almacén Innova?

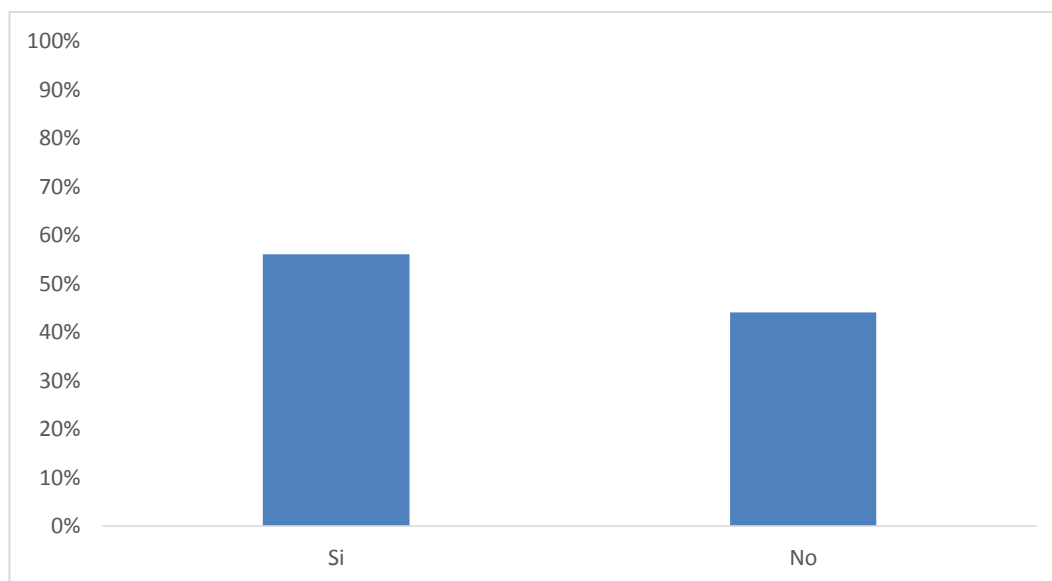
Cuadro 20. Créditos vencidos

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	28	56%
NO	22	44%
TOTAL	50	100%

Fuente: Datos investigativos

Elaborado por: Calvopiña Ormaza Merlin Patricia

Gráfico 15. Créditos Vencidos



Fuente: Datos investigativos

Elaborado por: Calvopiña Ormaza Merlin Patricia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de las personas encuestadas el 56% manifestaron que si tienen cuota vencida, el 44% no tienen cuotas vecindadas en el Almacén.

Preguntas

¿Le gustaría que en el almacén Innova implemente nuevas políticas al momento de realizar una venta?

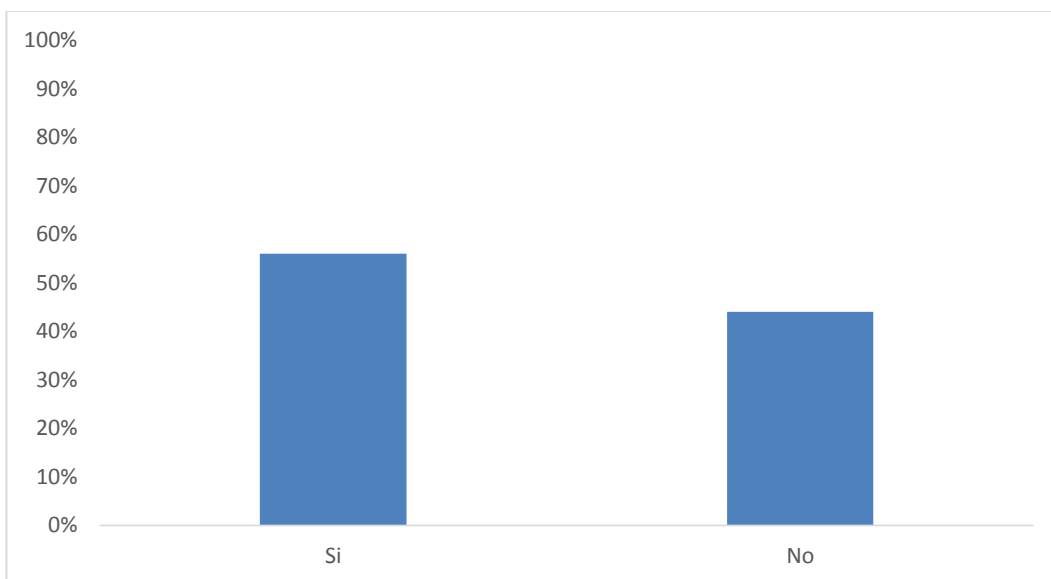
Cuadro 21. Nuevas políticas

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	27	54%
No	23	46%
Total	50	100%

Fuente: Datos investigativos

Elaborado por: Calvopiña Ormaza Merlin Patricia

Gráfico 16. Nuevas políticas



Fuente: Datos investigativos

Elaborado por: Calvopiña Ormaza Merlin Patricia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El total de las personas encuestadas corresponden en un 54% que si están de acuerdo que implemente nuevas políticas mientras que el 46% indican que no está de acuerdo que se implemente políticas.

Preguntas

¿Considera que la empresa debe mejorar sus procesos de cobranza para otorgar un mejor servicio al cliente?

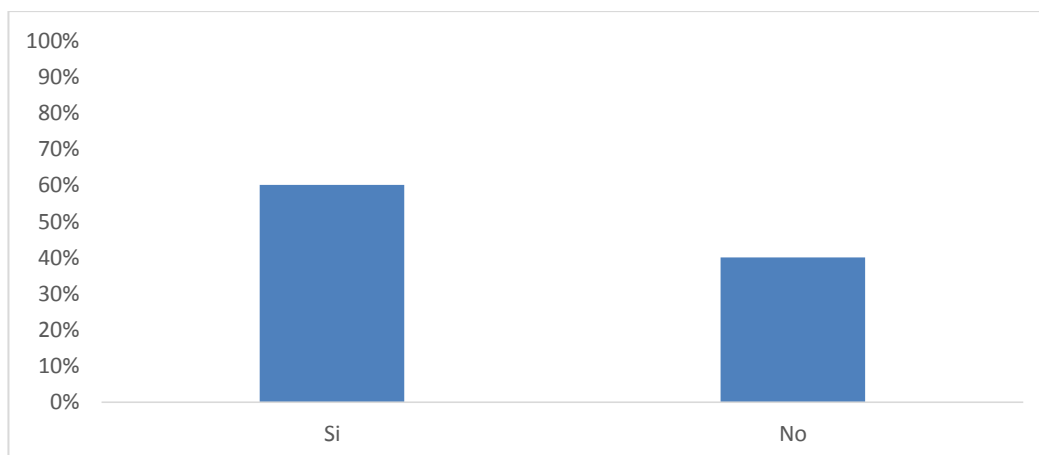
Cuadro 22. Proceso de Cobranza

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	30	60%
No	20	40%
TOTAL	50	100%

Fuente: Datos investigativos

Elaborado por: Calvopiña Ormaza Merlin Patricia

Gráfico 17. Proceso de Cobranza



Fuente: Datos investigativos

Elaborado por: Calvopiña Ormaza Merlin Patricia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El total de las personas encuestadas el 60% manifiesta que se debe mejorar el proceso de cobranza para sus clientes y 40% indica que no debe mantener el mismo sistema de cobranza.

CONCLUSIONES

- Los resultados obtenidos en las encuestas demuestran que los clientes desconocen lo que es la Gestión de Crédito y Cobranza.
- Se aplicaron encuestas a los clientes donde se identificó los tipos de crédito que tienen con la empresa y los procesos de otorgamiento para cada uno de ellos.
- Mediante las entrevistas realizadas al propietario y los trabajadores es evidente que es necesario dictar políticas para la Gestión de Crédito y Cobranza para así poder llegar al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

RECOMENDACIÓN

- Se sugiere realizar y utilizar la Gestión de Crédito y Cobranza el mismo que ayudara a conocer la situación actual de créditos Innova.
- Mejorar el volumen de los Créditos mediante la Gestión de Crédito y Cobranza lo cual servirá para mejorar el servicio a los clientes y satisfacer sus necesidades que estos requieran.
- Aplicar un estudio de créditos para dar a conocer la Gestión para la recuperación de Cartera mediante la aplicación de un Manual de Procedimientos y Plan Alternativo que el personal administrativo realiza en beneficio de los clientes para que estos estén al tanto de lo que realiza el Almacén para su bienestar, porque se pudo evidenciar que existe desconocimiento en algunas actividades por información a los clientes.

CAPÍTULO III

PROPUESTAS DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA: MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA COBRANZA

3.1 Datos informativos

Institución ejecutiva: Almacén créditos “*INNOVA*”

Ubicación: Cantón La Maná, provincia de Cotopaxi

Dirección: Av.19 de Mayo y Velazco Ibarra

Actividad económica: Compra y Venta de electrodomésticos en línea blanca

Representante legal: Sr. Roberto Salazar

Tiempo estimado: 2013

Teléfono: 023-696-477

RUC: 1308577624001



3.1. 2 Antecedentes de la propuesta

El Almacén Innova es una empresa Lamanense que se encuentra constituida y representada legalmente por el Señor Roberto Salazar su actividad económica en la compra y venta de electrodomésticos, en línea blanca, línea madera, línea café, también ofrece una variedad de motos en diferentes modelos y marcas para todo tipo de cliente.

El almacén ofrece ventas al contado y a crédito, además cuenta con transporte propio hasta el lugar de su domicilio dándole garantía y respaldo de sus productos para que lleguen en buen estado hasta su lugar de origen ofreciéndole una garantía de un año por todas sus compras y de excelente calidad.

Es por ello que el negocio es exitoso, el trabajo familiar dentro de lo que respecta la comercialización de artefactos la necesidad de Implementar la Gestión de Crédito y Cobranza surge a la necesidad de recuperar de cartera vencida aplicando un plan alternativo y un manual de procedimiento para la cobranza el cual permitirá mejorar la recuperación de cartera dentro del almacén.

La empresa es líder en el mercado ofrece a los diferentes clientes una variedad de electrodomésticos, obteniendo una mayor liquidez en la empresa para mejorar la efectividad y recuperar del dinero mediante el plan alternativo se elaboraran políticas donde los diferentes clientes no se atrasen con sus pagos y cumplan con las normas establecidas de la empresa.

3.1.3 Justificación

El presente proyecto se justifica debido a que no existe un adecuado control en la recuperación de cartera vencida, por ende la empresa no cuenta con un manual de procedimientos, mediante la Gestión de Crédito y Cobranza y su Incidencia en la Recuperación de Cartera con Plan Alternativo y Manual de Procedimientos para la Cobranza.

El departamento de crédito y cobranza busca mejorar el proceso de recuperación de cartera ya que la empresa no dispone de políticas y procedimiento que le permita recuperar la cartera aplicara el manual de procedimientos que permitirá recuperar la cartera vencida.

Los beneficios de este proyecto de investigación en el almacén créditos “INNOVA” del Cantón La Maná, Provincia de Cotopaxi, mediante los resultados obtenidos se adopten un mejor sistema de recuperación de cartera que permita la toma de decisiones oportunas que vayan en beneficio de la misma.

3.1. 4 Misión

Satisfacer a nuestros Clientes con productos de alta calidad a bajo costo, ofreciendo muebles, electrodomésticos de alta tecnología y variedad con una excelente atención y servicio.

3.1.5 Visión

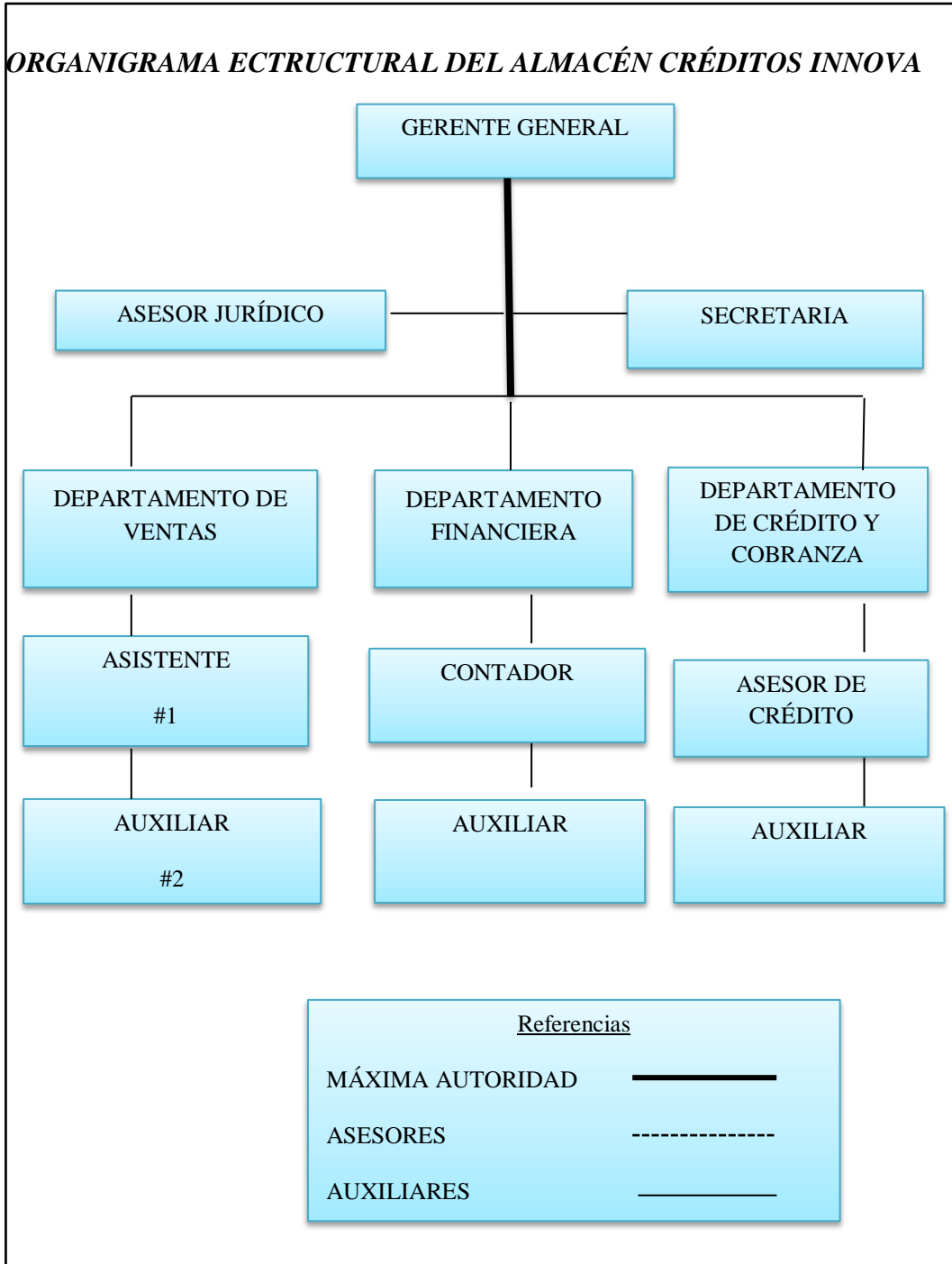
Ser identificado en el mercado con productos Innovadores y aptos para todo tipo de hogar, como un almacén líder en la venta de electrodomésticos, muebles y con criterios de calidad. Reconocida por la excelencia en el servicio, creciendo rentablemente y logrando el mayor desarrollo y bienestar para su propietario, empleados y clientes en general.

3.1.6 Valores

- Trabajo en equipo
- Responsabilidad
- Honestidad
- Solidaridad

3.1.7 Organigrama propuesto

Cuadro 23. Organigrama propuesto



Fuente: Créditos Innova

Elaborado por: Calvopiña Ormaza Merlin Patricia

3.1.8 Funciones que realiza el personal que elabora en el Almacén Crédito Innova

Organigrama propuesto

Cuadro N°25

Nombre del Personal	Cargo	Desempeño
Roberto Salazar	Gerente general	El Gerente se encarga de Supervisar y Dirigir Actividades Operativas del Almacén y del Centro de Distribución.
Ab. López Alberto	Asesor jurídico	Es una persona externa que presta sus servicios profesionales de derecho en casos legales.
Magali Villacres	Secretaria	La secretaria es la encargada de Recibir, revisar y organizar los materiales y equipos adquiridos por la Institución.
Jonathan Peñaherrera David Hidalgo	Departamento de ventas	El departamento de ventas debe de dar seguimiento y control continuo a las actividades de venta.
Cpa: Leónidas Apolo	Departamento Financiero	La persona encargada de llevar el control de toda la entidad llevando los estados financieros al día.
Daniela Vargas	Departamento de crédito y cobranza	La persona que se encarga de cobrar y omitir los créditos, es muy importante el rol que ella desempeña en la empresa.

Fuente: Créditos Innova

Elaborado por: Calvopiña Ormaza Merlin Patricia

3.1.10 Objetivos

3.1.10.1 Objetivo general

Elaborar un manual de procedimientos y Plan Alternativo para las Cobranzas en el Almacén Créditos Innova en el Cantón La Maná Provincia de Cotopaxi, Período 2013.

3.1.10.2 Objetivos específicos

- Analizar la Gestión de Crédito y Cobranza y su incidencia en la recuperación de cartera del Almacén Innova en el Cantón La Maná Provincia de Cotopaxi Período 2013.
- Elaborar el manual de procedimientos para la cobranza en el Almacén Innova en el Cantón La Maná, Provincia de Cotopaxi Período 2013 para recuperación de cartera vencida del mismo.
- Realizar el plan alternativo en la recuperación de cartera en el Almacén Innova en el Cantón La Maná, Provincia de Cotopaxi período 2013

3.2 Diagnóstico estratégico

Análisis de la situación interna

El análisis FODA se realiza para saber la situación actual de la empresa está compuesta por fortaleza, oportunidades, debilidades, amenazas.

Dentro de la empresa el análisis interno aparece lo que es la fortaleza y las debilidades que permite eliminar o corregir a tiempo las dificultades que se encuentre dentro de la empresa.

Las fortalezas y las debilidades son los factores internos positivos que constituyen a la Gestión y se desarrollan dentro de la empresa en cambio la debilidad es el factor interno negativo, en cambio son fuerzas que dificultan a factores que impiden disminuir la cartera vencida en el almacén créditos Innova.

Los perfiles de capacidad interna que se encuentran dentro del almacén créditos Innova son los siguientes:

Perfil capacidad interno

- Departamento de ventas
- Departamento financiero
- Departamento de la gestión de crédito y cobranza

DIAGNÓSTICO INTERNO

Tabla 1. Diagnóstico interno (ventas)

N:	VENTAS	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
		Alta 5	Media 3	Baja 1	Alta 5	Media 3	Baja 1
1	Falta de un plan de políticas de crédito				x		
2	Conformación de nuevas y excelentes estrategias de ventas	x					
3	Falta de implementación del área explícita “Atención al Cliente”				x		
4	No existe una estructura adecuada para el área de ventas				x		
5	Falta de implementación de nuevas líneas de ventas en el mercado				x		
6	Crear condiciones de ventas	x					

Fuente: Créditos Innova

Elaborado por: Calvopiña Ormaza Merlin Patricia

En el diagnóstico Interno las Fortalezas del Departamento de Ventas del almacén Innova son:

- ❖ Falta de un plan de políticas de crédito
- ❖ Conformación de nuevas y excelentes estrategias de ventas
- ❖ Falta de implementación del área explícita “Atención al Cliente”
- ❖ No existe una estructura adecuada para el área de ventas
- ❖ Falta de implementación de nuevas líneas de ventas en el mercado
- ❖ Crear condiciones de ventas

DIAGNÓSTICO INTERNO	PONDERACIÓN
FORTALEZAS	ALTA
DEBILIDADES	ALTA

DIAGNÓSTICO INTERNO

Tabla 2. Diagnóstico interno (Financiero)

No	FINANCIERO	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
		Alta 5	Media 3	Baja 1	Alta 5	Media 3	Baja 1
1	Tener los recursos financieros adecuados				x		
2	Bajo nivel de capital				x		
3	Recuperación de cartera vencida				x		
4	Implementar departamento financiero				x		
5	Falta de Rentabilidad					x	
6	Reducir deudas a corto y largo plazo				x		
7	Productos disponibles para todo tipo de clientes	x					

Fuente: Créditos Innova

Elaborado por: Calvopiña Ormaza Merlin Patricia

En el diagnóstico Interno las Fortalezas del Departamento Financiero del almacén Innova son:

- ❖ Tener los recursos financieros adecuados
- ❖ Bajo nivel de capital
- ❖ Recuperación de cartera vencida
- ❖ Implementar departamento financiero
- ❖ Falta de Rentabilidad
- ❖ Reducir deudas a corto y largo plazo
- ❖ Productos disponibles para todo tipo de clientes

DIAGNÓSTICO INTERNO	PONDERACIÓN
FORTALEZAS	ALTA
DEBILIDADES	ALTA

DIAGNOTICO INTERNO

Tabla 3. Diagnóstico interno (Gestión de Crédito)

N:	DEPARTAMENTO DE LA GESTIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZA	FORTALEZA			DEBILIDADES		
		Alta 5	Media 3	Baja 1	Alta 5	Media 3	Baja 1
1	Diversidad de productos	x					
2	Falta de gestión de crédito				x		
3	Falta de seguimiento al a la gestión de crédito				x		
4	Compra de artículos para el hogar en gran volumen	x					
5	No poseen un contador que permanezca dentro de la empresa				x		
6	Falta de seguimiento al factor cliente				x		
7	Falta de personal en el área de crédito				x		

Fuente: Créditos Innova

Elaborado por: Calvopiña Ormaza Merlin Patricia

En esta matriz se debe tener presente los elementos del análisis Interno, en ellas en se encuentra la información de las oportunidades y amenazas de acuerdo al grado de beneficio (Oportunidad) o de afectación (Amenaza) que este pueda tener en la empresa .Su calificación será Alta 5, Media 3 y Baja 1.

En el diagnóstico Interno las Fortalezas del Departamento de Gestión de Crédito del almacén Innova son:

- ❖ Diversidad de productos
- ❖ Falta de gestión de crédito
- ❖ Falta de seguimiento al a la gestión de crédito
- ❖ Compra de artículos para el hogar en gran volumen
- ❖ No poseen un contador que permanezca dentro de la empresa
- ❖ Falta de seguimiento al factor cliente
- ❖ Falta de personal en el área de crédito

DIAGNÓSTICO INTERNO	PONDERACIÓN
FORTALEZAS	ALTA
DEBILIDADES	ALTA

3.2.1 Análisis de la situación externa

El análisis FODA externo consiste en analizar la situación externa de la empresa tanto de la organización que afecta a los principales elementos de la misma, el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas del almacén créditos Innova.

Es importante que el almacén analice las oportunidades y amenazas que se presenta dentro de la empresa debe de aprovechar lo que es la oferta en el mercado y nuevas oportunidades que le permita seguir creciendo dentro en mercado en la distribución de artículos para el hogar.

El análisis FODA se orienta a examinar las soluciones e identificar lo que son las fortalezas y debilidades así como las oportunidades y amenazas revelan información adecuada para el almacén créditos Innova.

El perfil operativo que permite analizar la fortaleza y las debilidades del almacén créditos Innova son los siguientes:

- Factor económico
- Factor político
- Factor competitivo
- Factor social
- Factor tecnológico

DIAGNÓSTICO EXTERNO

Tabla 4. Diagnóstico externo (Factores Económicos)

No:	FACTOR	OPORTUNIDAD			AMENAZA		
	ECONÓMICO	Alta 5	Media 3	Baja 1	Alta 5	Media 3	Baja 1
1	Crecimiento económico				x		
2	Inestabilidad en los precios				x		
3	Crisis económica a nivel cantonal				x		
4	Expandir una gran variedad de productos para nuevos clientes	x					
5	Aplicación de políticas para la recuperación de cartera	x					
6	Alto índice delincuencia causa una amenaza en los diferentes locales de electrodomésticos del cantón				x		
7	Falta de técnicas para el seguimiento del cliente				x		
8	Crédito sin interés y a largo plazo	x					

Fuente: Créditos Innova

Elaborado por: Calvopiña Ormaza Merlin Patricia

En el diagnóstico Externo de los factores económicos se pueden determinar las siguientes Oportunidades y Amenazas del almacén Innova que son:

Factores Económicos

- ❖ Crecimiento económico alta amenaza para la empresa del tractor económico.
- ❖ Inestabilidad en los precios alta amenaza permite a la empresa varias sus precios de productos.
- ❖ Crisis económica a nivel cantonal alta amenaza por ende no logran promocionar su productos al mercado.
- ❖ Expandir una gran variedad de productos para nuevos clientes alta oportunidad el Almacén obtendrá nuevos productos.
- ❖ Aplicación de políticas para la recuperación de cartera oportunidad alta para la ejecución de recuperación de cartera.
- ❖ Alto índice delincuencia causa una amenaza en los diferentes locales de electrodomésticos del cantón por ende afecta o la empresa.
- ❖ Falta de técnicas para el seguimiento del cliente amenaza alta que la empresa no posee un control adecuado para el cliente.
- ❖ Crédito sin interés y a largo plazo alta fortaleza que mantiene el almacén para los clientes de la empresa

DIAGNÓSTICO EXTERNO	PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES	ALTA
AMENAZAS	ALTA

DIAGNÓSTICO EXTERNO

Tabla 5. Diagnóstico externo (Factores Político)

No:	FACTORES POLÍTICOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA		
		Alta 5	Media 3	Baja 1	Alta 5	Media 3	Baja 1
1	Carencia en la administración de los socios				x		
2	Accesibles en varios productos	x					
3	Competidores virtuales				x		
4	Aranceles muy elevados				x		
5	Incrementos de varios impuestos				x		
6	Rentabilidad en los productos electrónicos	x					

Fuente: Créditos Innova

Elaborado por: Calvopiña Ormazá Merlin Patricia

En el diagnóstico Externo de los factores políticos muestran las Oportunidades y Amenazas del almacén Innova que son:

Factores Políticos

- ❖ Carencia en la administración de los socios
- ❖ Accesibles en varios productos
- ❖ Competidores virtuales
- ❖ Aranceles muy elevados
- ❖ Incrementos de varios impuestos
- ❖ Rentabilidad en los productos electrónicos

DIAGNÓSTICO EXTERNO	PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES	ALTA
AMENAZAS	ALTA

DIAGNÓSTICO EXTERNO

Tabla 6. Diagnóstico externo (Factores Sociales)

No:	FACTORES SOCIALES	OPORTUNIDAD			AMENAZA		
		Alta 5	Media 3	Baja 1	Alta 5	Media 3	Baja 1
1	Índice de desempleo en el cantón				x		
2	Creación de empresas pequeñas	x					
3	Convenios con instituciones públicas	x					
4	Proyectos de crecimiento en el mercado				x		
5	Alto nivel de índice de productos en el mercado laboral				x		

Fuente: Créditos Innova

Elaborado por: Calvopiña Ormaza Merlin Patricia

En el diagnóstico Externo de los factores sociales indican las Oportunidades y Amenazas del almacén Innova que son:

Factores Sociales

- ❖ Índice de desempleo en el cantón
- ❖ Creación de empresas pequeñas
- ❖ Convenios con instituciones públicas
- ❖ Proyectos de crecimiento en el mercado
- ❖ Alto nivel de índice de productos en el mercado laboral

DIAGNÓSTICO EXTERNO	PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES	ALTA
AMENAZAS	ALTA

DIAGNÓSTICO EXTERNO

Tabla 7. Diagnóstico externo (Factores Tecnológicos)

N:	FACTORES TECNOLÓGICOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA		
		Alta 5	Media 3	Baja 1	Alta 5	Media 3	Baja 1
1	Facilidad a redes electrónicas	x					
2	Alto costo en la tecnología				x		
3	Productos electrónicos en mal estado				x		
4	Cambios tecnológicos	x					
5	Créditos en proceso de crecimiento				x		

Fuente: Créditos Innova

Elaborado por: Calvopiña Ormaza Merlin Patricia

En el diagnóstico Externo sobre los factores tecnológicos indican las Oportunidades y Amenazas del almacén Innova que son:

Factores Tecnológicos

- ❖ Facilidad a redes electrónicas
- ❖ Alto costo en la tecnología
- ❖ Productos electrónicos en mal estado
- ❖ Cambios tecnológicos
- ❖ Créditos en proceso de crecimiento

DIAGNÓSTICO EXTERNO	PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES	ALTA
AMENAZAS	ALTA

DIAGNÓSTICO EXTERNO

Tabla 8. Tabla 7. Diagnóstico externo (Factores Competitivos)

No:	FACTORES COMPETITIVOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA		
		Alta 5	Media 4	Baja 1	Alta 5	Media 4	Baja 1
1	Aparición de nuevos almacenes				x		
2	Nuevas marcas a menos costo				x		
3	Venta de productos en crecimiento				x		
4	Experiencia en el mercado en ventas	x					
5	Cubrir con nuevos productos en el mercado	x					
6	Competidores directos				x		
8	Alta tecnología en los productos	x					

Fuente: Créditos Innova

Elaborado por: Calvopiña Ormaza Merlin Patricia

En el diagnóstico Externo de los factores competitivos se muestran las Oportunidades y Amenazas del almacén Innova que son:

Factores Competitivos

- ❖ Aparición de nuevos almacenes
- ❖ Nuevas marcas a menos costo
- ❖ Venta de productos en crecimiento
- ❖ Experiencia en el mercado en ventas
- ❖ Cubrir con nuevos productos en el mercado
- ❖ Competidores directos

- ❖ Alta tecnología en los productos

DIAGNÓSTICO EXTERNO	PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES	ALTA
AMENAZAS	ALTA

En esta matriz se debe tener presente los elementos del análisis externo, en ellas se encuentra la información de las oportunidades y amenazas de acuerdo al grado de beneficio (Oportunidad) o de afectación (Amenaza) que este pueda tener en la empresa .Su calificación será Alta 5, Media 3 y Baja 1.

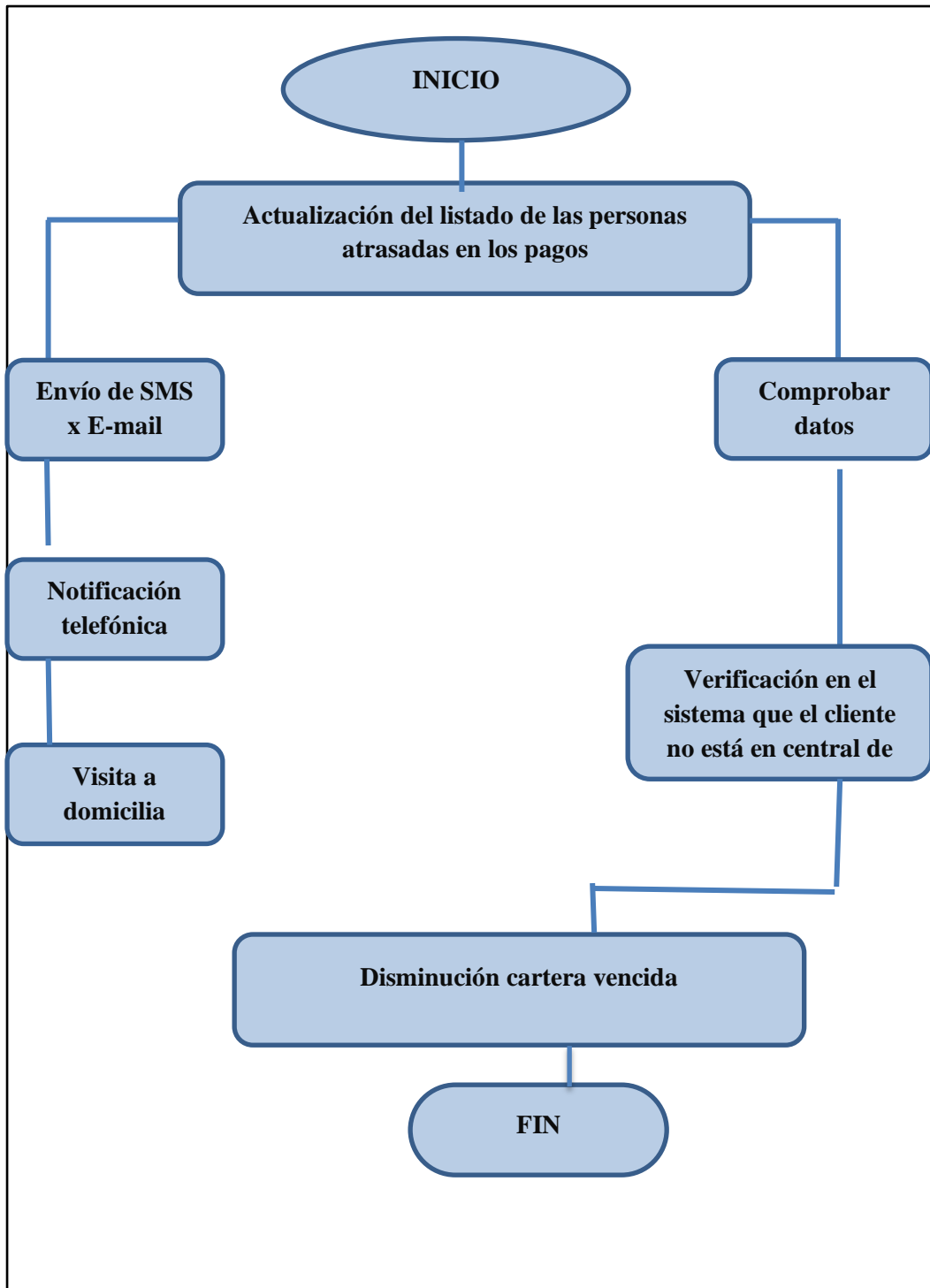
3.3 Plan de políticas internas de Crédito y Cobranza en el Almacén Créditos Innova en el Cantón La Maná Provincia de Cotopaxi

3.3.1 Pasos para disminuir la cartera vencida

Para disminuir la cartera vencida en el Almacén Crédito Innova son los siguientes:

- Se realiza un análisis de las personas que están atrasados en su pagos
- Se verificara cuáles son las razones que no se han acercado a cancelar la deuda
- Enviar mensajes al correo electrónico del cliente
- Comprobar si los datos son reales
- Visita personal al cliente en su lugar de domicilio
- Notificaciones vía telefónica
- Verificar que el cliente no esté en la central de riesgo
- Verificar que el cliente no esté en la central de riesgo

Gráfico 18. Flujograma



Fuente: Créditos Innova

Elaborado por: Calvopiña Ormaza Merlin Patricia

3.3.2 Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
1. Se realiza un análisis de las personas que están atrasados en su pagos	■	■	■	■								
2. Se verificará cuáles son las razones que no se han acercado a cancelar la deuda	■	■	■	■								
3. Enviar mensajes al correo electrónico del cliente	■	■	■	■								
4. Comprobar si los datos son reales												
5. Visita personal al cliente en su lugar de domicilio					■	■	■	■				
					■	■	■	■				
					■	■	■	■				
6. Notificaciones vía telefónica					■	■	■	■	■	■	■	■
7. Verificación que en el sistema que el cliente no esté en la central de riesgo												
8. Verificar que el cliente no esté en la central de riesgo									■	■	■	■

3.3.2 Manual de Procedimiento y Plan Alternativo en el Almacén Créditos Innova en el Cantón La Maná Provincia de Cotopaxi

El manual de procedimiento es un documento que constituye diferentes funciones dentro de la administración permite conocer las actividades internas de la empresa permitiendo tener todo en orden al momento de realizar la auditoría.


3.3.2.1 Objetivo del manual


Dotar a la empresa de un instrumento que sirva de guía para mejorar la efectividad en el proceso de las cobranzas.

3.3.3.7 Etapas para la elaboran de un manual

Las principales etapas para elaborar el manual de procedimiento son las siguientes:

- Planificación en las diferentes áreas de trabajo.
- Aplicación de técnicas.
- Análisis del manual de procedimiento.
- Estructura del manual.
- Distribución.
- Revisión.

	<p align="center">MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LAS COBRANZAS</p>	<p align="center">Av.19 de Mayo y Velazco Ibarra. La Maná. Cotopaxi</p>
<p align="center">Normas Generales</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cuentas por cobrar son todos los derechos adquiridos por la institución a través de sus unidades administrativas por la prestación de un servicio y suministro de insumos. ➤ El cobrador será el responsable de gestionar las cobranzas a los distintos clientes de Créditos Innova. Además mantener el control de toda la documentación asociada a las cobranzas recibidas. ➤ El cobrador informará al Gerente, en cuadro estadístico, las cuentas por cobrar diaria, semanal y mensual. ➤ Diariamente entregará también los modelos de las cobranzas realizadas para su debida verificación. ➤ Las cuentas por cobrar vencidas se mantendrán en la sección “cuentas por cobrar” por noventa (90) días, después de este lapso y previa verificación de su imposibilidad de cobro, será tratada por vía jurídica y se procederá de acuerdo al caso. 		
<p>Elaborado por:</p> <p>Fecha:</p>	<p>Revisado por:</p> <p>Fecha:</p>	<p>Aprobado por:</p> <p>Fecha:</p>

	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LAS COBRANZAS	Av.19 de Mayo y Velazco Ibarra. La Maná. Cotopaxi
---	---	--

Normas Específicas

- Elaborar semanalmente la Proyección de Ingresos, en función de las expectativas de cobro para esa semana.
- Mantener actualizado el estado de cuentas por cobrar de cada cliente.
- Elaborar la relación de cobros y realizar el respectivo registro en el sistema financiero.
- Llevar el control de las visitas y llamadas de cobros por parte de los analistas
- Verificar el estado de cuenta de los clientes a compensar y realizar mensualmente o cuando sea conveniente el reporte de dicho cruce de facturas
- El cobrador se encarga de los cheques devueltos y solicitará su recuperación para su posterior reintegro. El mismo será incluido en las cuentas por cobrar

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



**MANUAL DE
NORMAS Y
PROCEDIMIENTOS
PARA LAS
COBRANZAS**

**Av.19 de Mayo y Velazco Ibarra. La
Maná. Cotopaxi**

Normas para Compensaciones

- Las conciliaciones de cuentas deben realizarse los últimos días de cada mes y en los primeros 5 días del mes siguiente se realizará el estudio y la certificación de los acuerdos propuestos en el acta de compensación para ambas fechas, de ser un día no hábil, se realizará el día hábil inmediato a éste.
- Todo saldo neto resultante de la compensación debe ser cancelado por el deudor, a través de recursos financieros los primeros cinco días hábiles subsiguientes a la certificación del acta de compensación elaborada.
- Si el saldo neto resultante de la compensación no puede ser cancelado por el deudor, éste deberá cargar en el acta de compensación la transferencia de saldo para el siguiente período de compensación.
- Los representantes (legales) de cada deudor tendrán la autoridad para certificar los acuerdos establecidos en el acta de compensación y para resolver conflictos que pudiesen derivarse de estas operaciones, estableciendo los métodos y acciones aplicables a fin de resolverlos.
- Si del punto en discusión no hubiese acuerdo unánime, debido a la complejidad del asunto por razones de orden técnico u operacional, se hará saber al Gerente los alegatos y puntos en discusión a fin de que éste acuerde los términos de solución y acuerdos definitivos.

Elaborado por:


Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LAS COBRANZAS	Av.19 de Mayo y Velazco Ibarra. La Maná. Cotopaxi
---	---	--

Procedimiento de las cobranzas

➤ **Cobranzas al sector estatal**
Se gestiona la cobranza de acuerdo a la facturación de la venta de productos pertenecientes a Créditos Innova

➤ **Objetivos:** Realizar el proceso de cobranza dentro de las políticas de crédito establecidas por Créditos Innova

Responsable	Acciones
Asesor de crédito	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ejecutar el cronograma de las actividades de cobro planificadas de acuerdo a las fechas establecidas ➤ Una vez entregada la factura hacer seguimiento según la ruta administrativa del ente para mayor efectividad en el cobro.
Auxiliar	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Una vez que el cliente realice el pago, solicitar la relación de las facturas Cobradas para su debida conciliación y retenciones que genere cada una. ➤ Mantener actualizado el consolidado de cuentas por cobrar de cada uno de las ventas y unidades. ➤ Hacer el seguimiento de haber algún cheque devuelto correspondiente a un cobro hasta su debida reposición. ➤ Presentar diariamente informe de la gestión de cobros.
Auxiliar	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Registrar los cobros recibidos en el formato de la gestión de cobranza, donde indique el detalle del mismo. ➤ Mantener actualizado el archivo de clientes para su debido control ➤ Cumplir con otras funciones que le sean asignadas

Elaborado por:
Fecha:

Revisado por:
Fecha:

Aprobado por:
Fecha:



Procedimiento de las cobranzas

➤ **Cobranzas al sector privado**

Se gestiona la cobranza de acuerdo a la facturación de la venta de productos pertenecientes a Créditos Innova

➤ **Objetivos**

Realizar el proceso de cobranza dentro de las políticas de crédito establecidas por las leyes

Responsable	Acciones
Cobrador	<ul style="list-style-type: none">➤ Ejecutar las actividades de cobro planificadas de acuerdo a las fechas establecidas.➤ Indicarle al cliente en un lapso no mayor de dos (2) días el estado de la cuenta una vez sea recibida la factura.
Asesor de crédito	<ul style="list-style-type: none">➤ Presentar diariamente informe de la gestión de cobro.➤ Registrar los cobros recibidos de la gestión de cobranza, donde indique el detalle del mismo.➤ Mantener actualizado el archivo de clientes y productos de venta para su debido control.
Asesor de crédito	<ul style="list-style-type: none">➤ Una vez cobrada la factura entregar original y copia del depósito; en caso de transferencia entregar soporte emitido por el Banco correspondiente.



**MANUAL DE NORMAS Y
PROCEDIMIENTOS PARA LAS COBRANZAS**

**Ave.19 de Mayo y
Velazco Ibarra. La
Maná. Cotopaxi**

Procedimiento de las cobranzas

➤ **Compensaciones**

La compensación es el proceso que se efectúa entre dos deudas que tienen igualmente por objeto una suma de dinero, o una cantidad determinada de cosas de la misma especie, que pueden, en los pagos sustituirse las unas a las otras y que son legalmente líquidas y exigibles.

➤ **Objetivos**

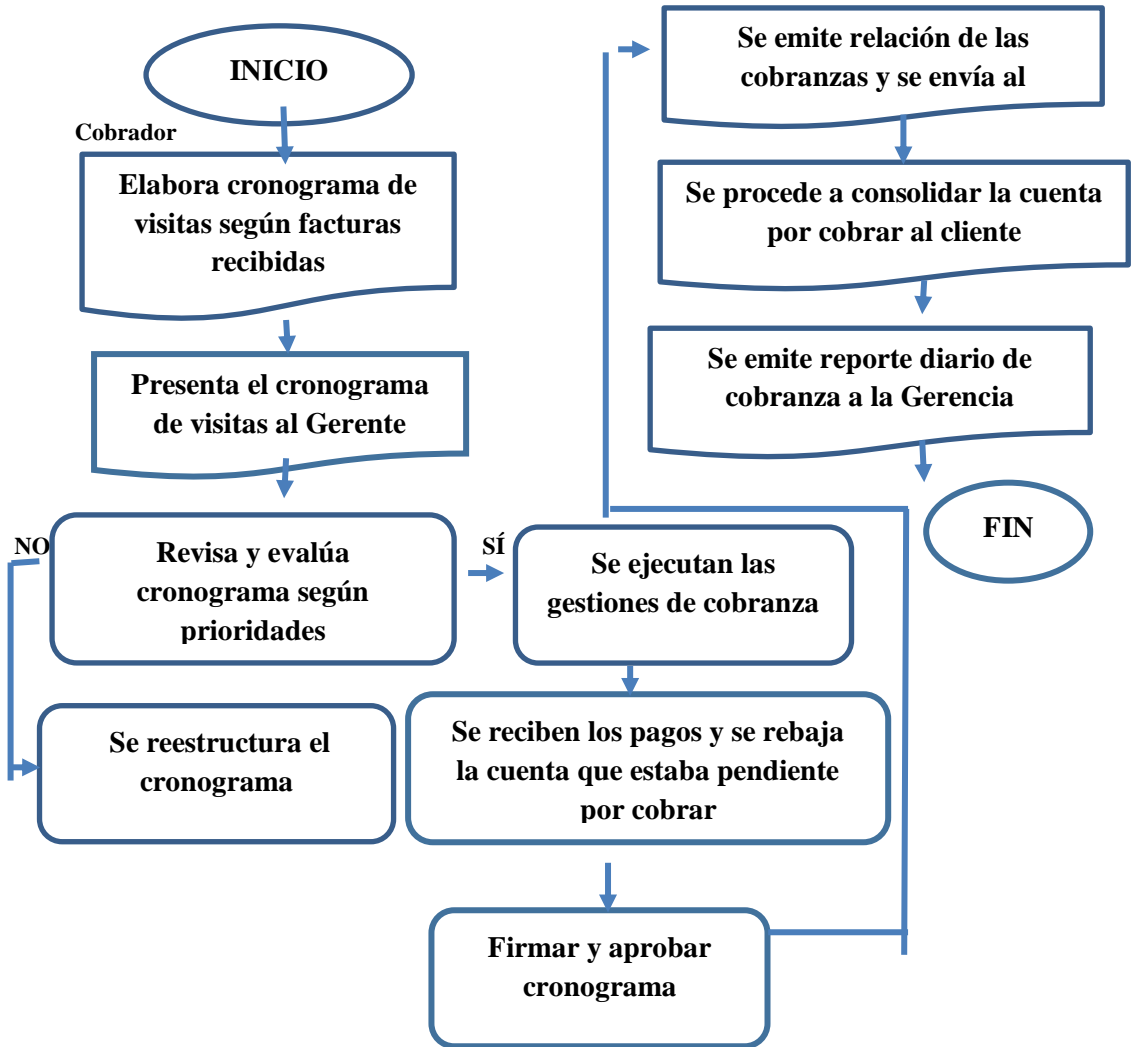
Establecer las normas relativas al control financiero corporativo que permitan la compensación de cuentas y deudas recíprocas entre empresas relacionadas, ocasionadas por transacciones inter empresas, facilitando que el control y manejo de recursos en moneda corriente sea aplicable con preferencia a las relaciones por operaciones con terceros.

Responsable	Acciones
C O B R A D O R	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Preparar información y soportes necesarios para la conciliación y compensación. ➤ Coordinar reunión para análisis de la conciliación y compensación de las cuentas ➤ Revisar y analizar cuentas a conciliar y compensar ➤ Elaborar el acta de compensación contentiva de los acuerdos propuestos y las operaciones cruzadas y compensadas, reflejando el saldo neto resultante a favor o en contra de la empresa y los acuerdos de la cancelación de los mismos ➤ Se envía el acta de compensación a la gerencia para su debida certificación ➤ Una vez aprobado y después de haber recibido el pago el mismo se registra a fines administrativos, contables y de control interno.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



Flujograma



Elaborado por:
Fecha:

Revisado por:
Fecha:

Aprobado por:
Fecha:

EL PLAN ALTERNATIVO PARA LA COBRANZA EN EL ALMACÉN CRÉDITOS INNOVA

Viene hacer un rumbo del negocio para definir sus operaciones a los diferentes trabajadores o proveedores para tener encuentra las labores que se realizan diariamente en su lugar de trabajo y lograr los objetivos planteados en la misma.

La cartera de Crédito y Cobranza desempeña las diferentes actividades que se aplica para la recuperación de cartera mediante la aplicación de Manual de Procedimiento para la Cobranza y Plan Alternativo, mediante este proceso se puede recuperar el dinero que se ha invertido en la empresa.

Pasos para elaborar un Plan de Crédito y Cobranza

Los principales pasos para la elaboración de plan de crédito y cobranza son los siguientes:

- Establecer normas y procedimiento que se aplican en la empresa para una buena ejecución en la cobranza.
- La empresa tiene que tener claramente definido sus objetivos para la cobranza
- El Almacén debe contener políticas de cobranza parara acelerar el cobro
- Las Políticas de Crédito y Cobranza deben de estar claras y uniforme.
- Las Políticas se rigen de acuerdo al Plan Alternito de la empresa.

Se tiene que aplicar todas las condiciones de cobro para la aplicación de este plan alternativo para la cobranza en el almacén créditos

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- La realización de la tesis permite conocer todo el funcionamiento teórico de la Gestión de Crédito y Cobranza permitió llevar a cabo el desarrollo organizado y sistemático de conjunto de ideas, conceptos, antecedentes, y teorías que permitieron sustentar y comprender las perspectivas y enfoque en la cual se basa la investigación realizada y a través del cual se interpreta los resultados obtenidos.
- La administración del Almacén Innova del Cantón La Maná es eficiente, cuenta con personal capacitado, para cumplir con el procedimiento operativo lo cual permite llevar a cabo las funciones del personal y sus políticas son definidas y escritas de tal manera que contribuyen al cumplimiento de los objetivos; además realizan un control y análisis de récord de pago de los clientes antes de otorgar otro crédito que garantiza la estabilidad económica en el almacén de tal manera que vigilan la situación económica de la entidad para evaluar la calidad y competencia de otros almacenes.
- La utilidad del Manual de Procedimiento y el Plan Alternativo para la cobranza permitió cumplir con políticas de procedimiento para la realización de la recuperación de cartera vencida en el Almacén de Créditos Innova en el Cantón La Maná.

Recomendaciones

- La metodología aplicada en esta investigación se sugiere utilizar a todos los profesionales, especialmente a la realización de la fundamentación teórica ya que permite explicar los elementos conceptuales y teoría existente sobre el tema, facilitando analizar los enfoques teóricos. La administración del almacén deben continuar fortaleciendo la Gestión Administrativa de tal manera que el Almacén Innova sea líder en el mercado, con personal capacitado, eficiente y comprometido con tecnología de primera a través de ello fomentar el desarrollo socio económico brindando a sus clientes un servicio de calidad.
- El Almacén Innova deben de incentivar a los clientes para que accedan a los créditos que brinda, específicamente a los electrodomésticos y de esta forma activar el sistema productivo del Cantón La Maná, contribuyendo que las personas que necesita puedan comprar sus electrodomésticos para el hogar.
- Esta empresa debe ser mejorada por tal motivo es necesario implementar estrategia que permita mejorar la calidad de sus electrodomésticos para que generen resultados positivos a favor de la Gestión de Crédito y Cobranza; sería conveniente disminuir la cartera vencida aplicando un Manual de Procedimiento y Plan Alternativo para la Cobranza permitiendo conocer la realización económica y financiera del Almacén , esta investigación servirá para que la empresa no vuelva a tener problema en su cartera .

BIBLIOGRAFÍA

- AGUIRRE, Juan.** *Auditoria III. Control Interno.* Madrid, España: Enosa Eds., 2010. pág. 289. ISBN 84-89436-23-1.
- AUIRRE, Juan.** *Auditoría y control interno.* Madrid: Madrid Cultural, 2011. pág. 637. ISBN 978-84-8055-870-9.
- AYALA, Jorge.** *Consultoría de estrategia y operaciones.* Quito: Pricing Advisors TPA, 2012. Economía. 4ta. Bogotá: Momos, S.A., 2012. pág. 376. ISBN 858-56-45
- BARTLEY DANIELSEN, F.** *Busi 320 Corporate Finance.* S.I: Liberty University, 2011. pág. 562. ISBN 978-007-768-495-2.
- CHAVENTO, Adalberto.** *Introducción a la teoría general de la Administración.* 5ta. México D. F: Mc Graw-Hill, 2007. pág. 377. ISBN 978-92-75-329-13-9.
- CHIAVENATO, Idalberto.** *Gestión del talento humano.* S.I: Mc Graw-Hill, 2012. ISBN 978-133-546-349-04.
- DEL VALLE, Elizabeth.** *Crédito y cobranzas.* México, D. F : UNAM, 2011.
- DELGADO, Castillo.** *Análisis de los estados financieros.* México D. F: Trillas, 2009. ISBN 978-607-17-0234-0.
- ESTUPIÑAN, Rodrigo.** *Análisis financiero y de gestión.* Bogotá: Ecoe Edcs., 2011. pág. 406. ISBN 978-958-648-442-8.
- FONSECA, Oswaldo.** *Sistema de contro interno para proganizaciones.* Lima, Perú: Publicidad & Matiz, 2012. ISBN 978-9972-2948-3-9.
- GUERRERO, Pablo.** *Fundamentos de administración: teoría general y proceso administrativo.* México D. F: Editor Pablo Guerrero Rosas, 2008. pág. 458. ISBN 970-26-1511-9.
- GUERRERO, Poble.** *Auditoria.* 11na. México D. F: Pearson Education, 2009. pág. 314. ISBN 978-970-26-0739-7.
- HAROLD KOONTZ, James.** *Administración, una perspectiva global.* S.I: <http://libreria.universal.blospot>, 2012.
- KLOTTER, Philip.** *Marketing. Versión para Latinoamérica.* México D. F: Pearson Educación, 2011. ISBN 978-354-276-14-44.

MANTILLA, Samuel Alberto. *Contro interno.* 2da. Bogotá : Ecoe Edcs., 2013. pág. 451. ISBN 978-958-648-606-4.

MORA, Michael. *Tributación.* 11na. México D. F: Criba, 2011. pág. 411. ISBN 96-45-415-41-1.

MORALES, Arturo. *Administración financiera.* México D. F: Enosa Edcs., 2010.

RODRÍGUEZ, Joaquín. *Administración moderna de personal.* México D. F: Trillas, 2010. ISBN 978-422-612-776-5.

ROJAS, Ramón. *Evaluación de la gestión administrativa.* [En línea] 12 de abril de 2011. [Citado el: 22 de enero de 2015.] <http://hdl.handle.net/123456789/1678>.

RUZA, Cristina. *El riesgo de crédito en perspectiva.* Madrid, España : UNED, 2011.

STONER, James y WANKEL, Charles. *Administración.* México D. F: Continental S. A, 2011. ISBN 978-123-466-298-04.

SÚÑIGA, Eduardo. *Fundamentos de finanzas corporativas.* 9na. México D. F: s.n., 2010. ISBN 978-607-15-0298-8.

VILLACÍS, José. *La crisis asiática y su repercusión en las exportaciones ecuatorianas.* Quito : Bachelor Thesis. Universidad Tecnológica Equinoccial, 2004.

VILLACIS, Juan. *Soluciones prácticas, La cultura del servicio.* Quito: Tallpa, 2010.

TEXTOS ELECTRÓNICOS

- Gestión de Proceso BPM para modelar proceso de negocio 2012 tipos de organización.
<http://www.tiposde.org/cotidianos/568-tipos-de-manuales/#ixzz3AUXysGm5>
- Gestión de crédito en los diferentes préstamos bancarios 2015.
<http://www.todoprestamos.com/prestamos/credito/>
- Giovanni Gómez contabilidad de costos 2010
<http://www.gestiopolis.com/canales/financieros/articulos/27/policre.htm>
- Organización de crédito y cobranza 2011
<http://creditoscobranzasdinero.blogspot.com/2010/02/creditoscienteconercial.html>
- Cartera comercial
(<http://www.buenastareas.com/ensayos/Cartera-Comercial/3612799.html>)



ANEXOS

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

EXTENSIÓN LA MANÁ

Señor:

Propietario:

“**Proyecto de tesis** ”. Gestión de Crédito y Cobranza y su Incidencia en la Recuperación de Cartera con Plan Alternativo y Manual de Procedimiento para la Cobranza en el Almacén Innova en el Cantón La Maná Provincia de Cotopaxi en el Período 2013.

Para efecto de la realización de esta investigación se requiere recabar información para lo cual necesitamos conocer su opinión sobre las temáticas importantes que será de gran utilidad para el análisis de la gestión de estudio por tal razón le agradecemos se digne en contestar el siguiente entrevista

1. ¿El Almacén Innova cuenta clara mente con una misión y visión?

2.- ¿Cuántos empleados tiene en el área de Crédito?

3.- ¿El Almacén Innova cuenta con un Plan de Crédito y Cobranza?

4.- ¿Mencione qué tipo de electrodomésticos ofrece el Almacén Créditos Innova?

5.- ¿Qué tipo de política de cobranza cree usted que es la adecuada para notificar al cliente la Cartera Vencida?

6.- ¿Que seguimiento seda para disminuir la Cartera Vencida?

7.- ¿Usted como propietario del negocio está de acuerdo que se realice una Gestión de Crédito y Cobranza y su Incidencia en la Recuperación de Cartera con Plan Alternativo y Manual de Procedimiento para la Cobranza?

8.- ¿Cree usted que es necesario que la Gestión de Crédito y Cobranza y su Incidencia en la Recuperación de Cartera con Plan Alternativo y Manual de Procedimiento para la Cobranza?

9.- ¿Cree usted que la aplicación de capacitación y motivación de trato al cliente mejorara el sistema de venta?



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
EXTENSIÓN LA MANÁ

Señores:

Trabajadores

“Proyecto de tesis ”. Gestión de Crédito y Cobranza y su Incidencia en la Recuperación de Cartera con Plan Alternativo y Manual de Procedimiento para la Cobranza en el Almacén Innova en el Cantón La Maná Provincia de Cotopaxi en el Período 2013.

Para efecto de la realización de esta investigación se requiere recabar información para lo cual necesitamos conocer su opinión sobre las temáticas importantes que será de gran utilidad para el análisis de la gestión de estudio por tal razón se le agradece se digne en contestar el siguiente cuestionario.

1.- ¿Considera usted importante la aplicación de un Plan de Políticas internas para la Cobranza en el Almacén Innova?

Si

No

2.- ¿Para mejorar las políticas internas de Crédito y Cobranza es necesario aplicar programa de capacitación?

Si

No

3.- ¿El Almacén Innova tiene clara mente definida su misión y visión?

Si

No

4.- ¿Qué tipo de Crédito considera usted que más solicita sus clientes?

Crédito a largo plazo

Crédito a corto plazo

Crédito a plan acumulativo

5.- ¿Cree usted que es necesario realizar un estudio de Gestión de Crédito y Cobranza?

Si

No

6.- ¿Qué tipo de política de Cobranza es la adecuada para notificar a un cliente de cartera vencida?

Visita personal

Llamada telefónica

Notificación

7.- ¿Considera usted que se debe realizar el Manual de Procedimiento para la Cobranza?

Si

No



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
EXTENSIÓN LA MANÁ

Señores:

Clientes:

“Proyecto de tesis ”. Gestión de Crédito y Cobranza y su Incidencia en la Recuperación de Cartera con Plan Alternativo y Manual de Procedimiento para la Cobranza en el Almacén Innova en el Cantón La Maná Provincia de Cotopaxi en el Período 2013.

Para efecto de la realización de esta investigación se requiere recabar información para lo cual necesitamos conocer su opinión sobre las temáticas importantes que será de gran utilidad para el análisis de la gestión de estudio por tal razón se le agradece se digne en contestar el siguiente cuestionario

1.- ¿Se siente usted satisfecho de la atención en el departamento de Crédito y Cobranza?

Si

No

2.- ¿Cómo usted califica el proceso que realiza al empleado para acceder a un Crédito?

Buena

Mala

Regular

3.- ¿Cuándo usted necesita información de un Crédito?

Muy buena

Buena

Regular

4.- ¿La documentación que realiza la empresa para emitir un Crédito es la correcta?

Si

No

5.- ¿Cómo califica el tiempo que demora en evaluar la solicitud del Crédito?

Adecuada

Optima

Demasiado

6.- ¿Cuándo usted tiene un Crédito le explica las condiciones de pago?

Si

No

7.- ¿Conoce usted el interés que tiene que pagar por atraso de pago?

Si

No

8.- ¿Tiene Crédito vencidos en el Almacén Innova?

Si

No

9.- ¿Le gustaría que en el Almacén Innova implemente nuevas políticas al momento de realizar una venta?

Si

No

10.- ¿Considera que la empresa debe mejorar sus procesos de cobranza para otorgar un mejor servicio al cliente?

Si

No



**MANUAL DE
NORMAS Y
PROCEDIMIENTOS
PARA LAS COBRANZAS**

Av.19 de Mayo y Velazco Ibarra. La
Maná. Cotopaxi

Formatos

➤ **Formato CC- 001. Cuentas por cobrar sector público**

Fecha factura	Fecha entrega	Rubro	Empres a	No. factura	Monto	RETENC IONES	No. depósito	Fecha depósito	Depósito banco

**TOTAL CUENTAS POR
COBRAR**

\$

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:



**MANUAL DE
NORMAS Y
PROCEDIMIENTOS
PARA LAS
COBRANZAS**

**Av.19 de Mayo y Velazco
Ibarra. La Maná.
Cotopaxi**

Formatos

➤ **Formato CC- 002. Cuentas por cobrar sector privado**

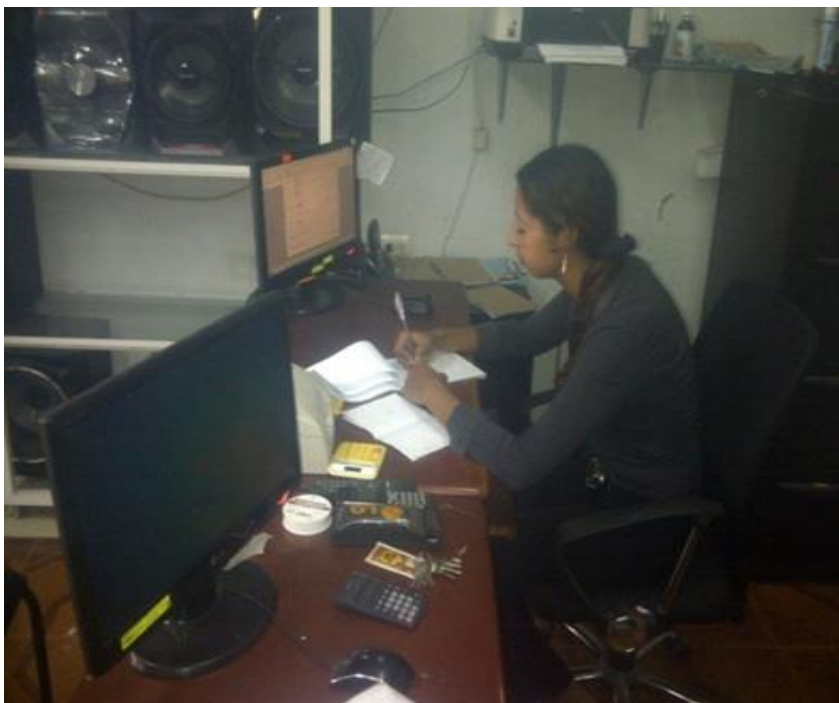
Fecha factura	Fecha entrega	Rubro	Empresa	No. factura	Monto	RETENCIONES	No. depósito	Fecha depósito	Depósito banco

TOTAL CUENTAS POR COBRAR	\$
---------------------------------	----

Elaborado por: Fecha:	Revisado por: Fecha:	Aprobado por: Fecha:
------------------------------	-----------------------------	-----------------------------

IMAGEN DEL ALMACÉN CRÉDITO INNOVA





Créditos Innova

Telf.: 032696477

Av. 19 de Mayo y Velasco Ibarra

La Maná – Cotopaxi – Ecuador



CERTIFICACIÓN

A petición verbal de la interesada, la suscrito Sr. Roberto Salazar en calidad de gerente Propietario del ALMACEN CRÉDITOS INNOVA tengo ha bien.

CERTIFICAR:

La Srta. **CALVOPIÑA ORMAZA MERLIN PATRICIA** portadora de la cedula de ciudadanía # 0503362923 quien realizo una investigación en el Almacén de mi propiedad correspondiente a la “Gestión de Crédito y Cobranza y su Incidencia en la Recuperación de Cartera con Plan Alternativo y Manual de Procedimiento para la Cobranza en el Almacén Innova en el Cantón La Maná Provincia de Cotopaxi en Periodo 2013”. Para lo cual recopiló información necesaria de nuestra parte conto con el apoyo respectivo para la realización de su trabajo, el mismo que fue de mucha importancia y necesidad para quienes nos dedicamos a este negocio en el Cantón.

Es cuanto puedo informar en honor a la verdad, facultando a la mencionada Srta. Hacer uso del presente documento, siempre y cuando se encuentre enmarcado dentro de los fines legales.

La Maná 29 Julio del 2015

Atentamente.

.....
Sr. Roberto Salazar
C.I.1308577624001
Gerente Propietario