



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
HUMANÍSTICAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**TESIS DE GRADO**

**TEMA:**

**“IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE PROCEDIMIENTOS PARA EL  
CONTROL EFECTIVO DE CARTERA EN LA EMPRESA MOLINOS  
POULTIER S.A. PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTON LATACUNGA.  
PERIODO DEL 1 DE ENERO DE 2009 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009”**

Tesis presentada previa a la obtención del Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría C.P.A

Autora:

Iturralde Córdova Miryan Margarita

Director:

Dra. MCA. Hidalgo Achig Myrian del Rocío

Latacunga – Ecuador

Junio - 2011

## AUTORIA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación **“IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL EFECTIVO DE CARTERA EN LA EMPRESA MOLINOS POULTIER S.A. PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTON LATACUNGA. PERIODO DEL 1 DE ENERO DE 2009 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009”**, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

.....  
Miryan Margarita Iturralde Córdova

C.I. # 050099766-3

## **AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS**

En calidad de Director del Trabajo de Investigación sobre el tema:

**“IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL EFECTIVO DE CARTERA EN LA EMPRESA MOLINOS POULTIER S.A. PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTON LATACUNGA. PERIODO DEL 1 DE ENERO DE 2009 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009”**, de Iturralde Córdova Miryan Margarita, postulante de Especialidad de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos 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.

Latacunga, Mayo del 2011

El Director

.....  
Dra. MCA Myrian del Rocío Hidalgo Achig

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento a Dios por haberme permitido cumplir uno de mis objetivos, el de obtener una formación profesional. A mi familia porque siempre me alentaron a seguir adelante apoyándome cuando más lo necesite. A todos y cada uno de mis profesores, en especial a la Dra. MCA Myrian Hidalgo A., por su ayuda humana y profesional durante mi permanencia como alumna de la Universidad Técnica de Cotopaxi y por su tiempo y paciencia durante el desarrollo de la tesis. A Molinos Poulter S.A. por facilitarme el desarrollo de mi tema de investigación. A mis compañeros y compañeras de promoción y a mis compañeros de trabajo por todo el apoyo recibido.

**Margarita**

## **DEDICATORIA**

La presente investigación la dedico de manera especial a mi padre, hermanos y sobrinos, por su apoyo incondicional, ya que con su cariño y preocupación he logrado culminar mi carrera profesional.

**Margarita**



# UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

Latacunga – Ecuador

---

## **TEMA:**

**“IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL EFECTIVO DE CARTERA EN LA EMPRESA MOLINOS POULTIER S.A. PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTON LATACUNGA. PERIODO DEL 1 DE ENERO DE 2009 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009”.**

**Autora: Miryan Margarita Iturralde Córdova**

El trabajo investigativo se enfoca en la implementación de un Sistema de Procedimientos para el Control efectivo de Cartera en la Empresa Molinos Poultry S.A., considerando la necesidad que tiene la Empresa de contar con medios adecuados que le permitan mejorar y mantener un orden en las ventas y el otorgamiento de crédito.

Para el presente trabajo se utilizó la investigación de tipo descriptivo y explicativo, metodología no experimental, además se utilizó técnicas de recolección de datos como, la entrevista y la encuesta, que fue aplicada al Gerente General, al Jefe de Crédito y al personal relacionado con el Departamento de Crédito y Cobranzas a través de las cuales se detectó el problema y la necesidad de superarlo.

En base a la investigación y los resultados obtenidos se comprobó la urgencia de implementar un sistema de procedimientos para el control efectivo de cartera, partiendo de un procedimiento para la venta, acción real que genera el otorgar créditos, que permita a la empresa manejar adecuadamente los mismos, y al mismo tiempo sirva de base en la toma de decisiones ya que el otorgar crédito es una delicada actividad, que debe ser manejada con mucha discreción y responsabilidad.



# UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANISTICAS

Latacunga – Ecuador

---

## **THEME:**

**“IMPLEMENTATION OF A SYSTEM OF PROCEDURES FOR THE EFFECTIVE CONTROL OF PORTFOLIO AT MOLINOS POULTIER S.A. ENTERPRISE COTOPAXI PROVINCE, LATACUNGA CANTON, PERIOD JANUARY 1<sup>st</sup> DECEMBER 31<sup>st</sup> 2009”**

**Authoress: Miryan Margarita Iturralde Córdova**

## **ABSTRACT**

The present work focuses on the implementation of a system of procedures for the effective control of portfolio at Molinos Poultry S.A. taking into account the necessity that the enterprise has in order to rely on suitable means that permit to improve and keep an order in the sales and the credit grant.

For this work was used the descriptive and explicative investigation, the non-experimental methodology, in addition was used compilation techniques of information such as the interview and the survey, that was applied to the General Manager, the Credit Officer and the Enterprise Staff associated with the credit and collection department in which was detected the problem and the necessity of overcoming.

On the basis of the research and the obtained results was proved the urgency of implementing a system of procedures for the effective control of portfolio, departing from a procedure for the sale, a real action which generates to credit grant that allows the Enterprise to handle adequately these ones and at the same time be used as a base in the taking of decisions, since to credit grant is a delicate activity that it must be handled with a lot of discretion and responsibility.

## ÍNDICE

<b>Contenidos</b>	<b>Pág</b>
Carátula	i
Autoría	ii
Aval del Director de Tesis	iii
Agradecimiento	iv
Dedicatoria	v
Resumen	vi
Abstract	vii
Índice de Contenidos	viii
Índice de Cuadros	x
Índice de Tablas	x
Índice de Gráficos	xi
Índice de Anexos	xi
Introducción	1
 <b>CAPÍTULO I</b>	
1 Fundamentos Teóricos	4
1.1 Gestión Financiera Administrativa	4
1.2 Empresa	5
1.2.1 Concepto	5
1.2.2 Características	6
1.2.3 Fines	6
1.2.4 Clasificación	6
1.3 Control	10
1.3.1 Concepto	10
1.3.2 Importancia	11
1.3.3 Procesos del Control	12
1.4 Control Interno	12



	<b>Pág</b>
1.4.1 Concepto	12
1.4.2 Importancia	13
1.4.3 Objetivos	14
1.4.4 Principios del Control Interno	14
1.4.5 Normas de Control Interno	15
1.5 Sistemas de Control Interno	20
1.5.1 Características del Sistema de Control Interno	21
1.5.2 Estructura del Sistema de Control Interno	22
1.6 Sistemas de Procedimientos para el Control Cartera	31

## **CAPÍTULO II**

2 Análisis e Interpretación de Resultados	36
2.1 Reseña Histórica	36
2.2 Introducción	36
2.3 Diseño Metodológico	37
2.3.1 Metodología de la Investigación	37
2.3.2 Métodos y Técnicas	38
2.4 Análisis e Interpretación de Resultados	39
2.4.1 Análisis de los resultados obtenidos de la entrevista al Gerente General	39
2.4.2 Análisis de los resultados obtenidos en la entrevista a la Jefe de Crédito y Cobranzas	41
2.4.3 Interpretación y Análisis de los resultados obtenidos de la encuesta dirigida al personal relacionado con el Departamento de Crédito y Cobranzas de la Empresa Molinos Poulthier S.A.	44
2.5 Conclusiones	55
2.6 Recomendaciones	56

## **CAPÍTULO III**

3 Diseño de la Propuesta	57
--------------------------	----

	<b>Pág</b>	
3.1	Introducción	57
3.2	Justificación	58
3.3	Objetivos	59
3.3.1	General	59
3.3.1	Específicos	59
3.4	Descripción de la Propuesta	59
	Conclusiones	85
	Recomendaciones	86
	Glosario de Términos	87
	Bibliografía	90
	Citada	90
	Consultada	91
	Electrónica	91
	Anexos	

## **ÍNDICE DE CUADROS**

<b>Cuadro 1.1</b>	Clasificación de las Empresas	7
<b>Cuadro 1.2</b>	Objetivos Generales de la Empresa Privada	9

## **ÍNDICE DE TABLAS**

<b>Tabla 2.1</b>	Procedimientos Escritos	45
<b>Tabla 2.2</b>	Control de Actividades	46
<b>Tabla 2.3</b>	Metas y Objetivos	47
<b>Tabla 2.4</b>	Comunicación entre el Personal	48
<b>Tabla 2.5</b>	Capacitación Profesional	49
<b>Tabla 2.6</b>	Parámetros de Autorizaciones	50

		<b>Pág</b>
<b>Tabla 2.7</b>	Otorgar Créditos	51
<b>Tabla 2.8</b>	No Cumplimiento de Plazo de Crédito	52
<b>Tabla 2.9</b>	Sanciones por falta de cumplimiento con Políticas de Crédito	53
<b>Tabla 2.10</b>	Revisión de Procedimientos	54

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

<b>Gráfico 2.1</b>	Procedimientos Escritos	45
<b>Gráfico 2.2</b>	Control de Actividades	46
<b>Gráfico 2.3</b>	Metas y Objetivos	47
<b>Gráfico 2.4</b>	Comunicación entre el Personal	48
<b>Gráfico 2.5</b>	Capacitación Profesional	49
<b>Gráfico 2.6</b>	Parámetros de Autorizaciones	50
<b>Gráfico 2.7</b>	Otorgar Créditos	51
<b>Gráfico 2.8</b>	No Cumplimiento de Plazo de Crédito	52
<b>Gráfico 2.9</b>	Sanciones por falta de cumplimiento con Políticas de Crédito	53
<b>Gráfico 2.10</b>	Revisión de Procedimientos	54
<b>Gráfico 3.1</b>	Organigrama Estructural	60
<b>Gráfico 3.2</b>	Organigrama Funcional	61
<b>Gráfico 3.3</b>	Flujograma de Ventas de Contado y Crédito	73
<b>Gráfico 3.4</b>	Flujograma Aprobación Cupo de Crédito	82
<b>Gráfico 3.5</b>	Flujograma Procedimiento de Cobros	83
<b>Gráfico 3.6</b>	Flujograma Procedimiento de Cobro Vía Legal	84

## ÍNDICE DE ANEXOS

- Anexo 1** Entrevista dirigida al Gerente General de la Empresa Molinos Poulter S.A.
- Anexo 2** Entrevista dirigida al Jefe de Crédito y Cobranzas de la Empresa Molinos Poulter S.A.
- Anexo 3** Encuesta dirigida a los Asesores de Ventas-Cobradores y al personal relacionado con el Departamento de Crédito y Cobranzas de la Empresa
- Anexo 4** Formulario de Autorización para recibir cheques de terceras personas.
- Anexo 5** Solicitud de Crédito con L/C incluida (anverso)
- Anexo 6** Solicitud de Crédito con L/C incluida (reverso)
- Anexo 7** Formulario para Investigación de datos del Cliente.

## INTRODUCCIÓN

Dentro del comercio en el Ecuador, la forma más común de realizar una negociación es a través del otorgamiento de crédito. La empresa Molinos Poulter S.A., no se excluye de este modo de acción ya que se ha visto en la necesidad de otorgar créditos a sus clientes que le permitan elevar sus ventas y mantener una producción estable.

En base a las necesidades de la Empresa se ha decidido implementar un sistema de procedimientos para el control efectivo de la cartera que permita mantener un estricto ordenamiento en el área de crédito y cobranzas, lo anterior implica la necesidad de revisión de: políticas crediticias, procedimientos, estrategias y objetivos a través de técnicas adecuadamente diseñadas para lograr este propósito.

Luego de haber analizado los factores que determinan el cumplimiento de los objetivos del departamento de crédito y cobranzas de la Empresa Molinos Poulter S.A., se ha formulado el siguiente problema ¿Qué alternativa metodológica será viable utilizar para controlar y disminuir el índice creciente de cartera vencida de la empresa Molinos Poulter S.A. del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009?

Para la presente investigación se han planteado las siguientes preguntas científicas:

- ¿Cuáles son los elementos conceptuales que permitirá el análisis del control efectivo de la cartera de la empresa Molinos Poulter S.A.?
- ¿Cuáles son los métodos y técnicas de investigación que permitan evaluar la situación actual de la cartera en Molinos Poulter S.A.?
- ¿Cuáles son los procedimientos que deben ser implementados para una gestión adecuada de cobro a clientes morosos de la Empresa Molinos Poulter S.A.?

Como resultado de las presentes preguntas científicas se identificó las siguientes variables:

- Definición y análisis de conceptos relacionados con el tema.
- Evaluación del mercado y condiciones de crédito otorgado.
- Establecimiento de políticas y diseño de una gestión de cobro efectiva para poder recuperar la cartera vencida de la Empresa Molinos Poulter S.A.

El **Objetivo General** es: Implementar un sistema de procedimientos para el control efectivo de cartera en la Empresa Molinos Poulter S.A., para disminuir el índice de cartera vencida.

Se trazaron los siguientes **Objetivos Específicos**:

- Identificar los elementos conceptuales sobre procedimientos referentes al control de cartera.
- Diagnosticar la situación de la cartera actual de la empresa y del personal que tiene a su cargo el control de la misma.
- Desarrollar procedimientos de control en el Departamento de crédito y cobranzas de la Empresa Molinos Poulter S.A. para mejorar el control efectivo de la cartera.

Para llevar a cabo la investigación se ha utilizado el tipo de investigación descriptivo, el diseño seleccionado es el no experimental, los métodos científico, analítico, descriptivo y documental, las técnicas como la observación la encuesta y la entrevista, se ha realizado una revisión de la información bibliográfica existente y se ha recurrido al Internet para contar con información actualizada.

Se ha trabajado con una población representada por 61 clientes entre mayoristas, minoristas, panaderos y otros a los que se les otorgó crédito en las compras realizadas y el personal del departamento de crédito y cobranzas.

Mediante la investigación se ha logrado obtener información real, modelada en el presente documento, permitiendo tener una visión completa del beneficio que representa el tener un sistema de procedimientos adecuado para el ordenamiento y control del área de crédito y cobranzas y como se lo debe aplicar, facilitando con esta herramienta el control en el otorgamiento de créditos y el trabajo al personal encargado de su aprobación y su recuperación futura.

La tesis se encuentra estructurada por tres capítulos, los mismos que contienen la siguiente información:

En el Primer Capítulo, se detalla todo el aspecto teórico relacionado con la gestión administrativa y financiera, el control, el control interno y los sistemas de procedimientos para control de cartera.

El Segundo Capítulo, contiene el diseño metodológico, la interpretación y análisis de los resultados obtenidos, fruto de la aplicación de entrevistas al personal administrativo y encuestas al personal del departamento de crédito y cobranzas y las respectivas conclusiones y recomendaciones.

En el Tercer Capítulo, se establece el Diseño y Aplicación de la Propuesta que consiste en la Implementación de un Sistema de Procedimientos para el Control Efectivo de Cartera en la Empresa Molinos Poultry S.A. partiendo de las ventas que es la razón principal para el otorgamiento de un crédito.

# CAPÍTULO I

## 1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

### 1.1 GESTIÓN FINANCIERA ADMINISTRATIVA

La Gestión Financiera – Administrativa, dentro de la organización de una empresa, permite que los objetivos propuesto por la dirección, alineados con su misión y visión, sean cumplidos con eficiencia y eficacia, con una adecuada administración del capital de trabajo, manteniendo un equilibrio apropiado entre el riesgo y la rentabilidad, registrando las actividades para un mejor control de los procesos utilizados en la consecución de los objetivos.

Según ANDRADE (1998) manifiesta que la Gestión Administrativa y Financiera comprende “Todas las actividades de una organización que implica el establecimiento de metas y objetivos así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento; además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia de la misma”. (p. 207)

AGUIRRE (2003) explica que la Gestión Administrativa es “La capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles y coordinar los mismos para cumplir determinados objetivos, también se considera que la gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupo los individuos cumplen eficientemente objetivos”. (p. 37)



Para criterio de la investigadora la Gestión Financiera Administrativa permite el estudio a nivel general de cómo está funcionando la empresa y si se está cumpliendo con los objetivos y metas propuestos, es muy importante para los directivos de una organización administrar de una manera adecuada su capital de trabajo que le permita una operación regular y uno de los puntos interesantes donde la gestión debe ser cuidadosamente aplicada está en el área relacionada con la recuperación de la cartera, pilar fundamental para el éxito de la empresa en el cumplimiento de sus objetivos.

## **1.2 EMPRESA**

### **1.2.1 CONCEPTO**

A la empresa se la concibe como una organización creada para producir bienes y servicios, para la formación de una empresa se necesita dos elementos fundamentales, el trabajo o esfuerzo personal y los medios económicos o capitales. Lo que caracteriza a la empresa son las ideas, la coordinación y la organización, para que los distintos factores sean productivos.

Para GOMEZ CEJO (1994) la Empresa es “La estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de una organización social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la relación de planes y objetivos comunes”. (p.191)

En la página electrónica “Definición de Empresa”, (en línea) 2006 Disponible en Word Web: (<http://www.telpin.com.ar/interneteducativa/Proyectos/2006/LASEMPRESAS/Pagina%204.htm>) (Consultada el 15 de enero de 2011) manifiesta que empresa es un “Grupo social en el que a través de la administración de sus recursos, del capital y del trabajo, se producen bienes o servicios tendientes a la satisfacción de las

necesidades de una comunidad. Conjunto de actividades humanas organizadas con el fin de producir bienes o servicios.”

Con los conceptos indicados, la investigadora coincide en su totalidad, ya que considera que una empresa es una organización dedicada a actividades productivas o de servicios con fines comerciales y económicos, que utilizando el trabajo y el capital, mantiene una producción que responda a los requerimientos del conglomerado, para cumplir con esto, requiere de una razón de ser, una misión, una estrategia, unos objetivos y unas políticas adecuadas y planificadas.

### **1.2.2 CARACTERISTICAS**

Entre las características que la empresa requiere están:

- Un objetivo económico o social propuesto
- Una voluntad dirigida a conseguir el objetivo
- Una energía y trabajo puestos a disposición de una autoridad
- Un patrimonio sobre el que actúa el trabajo.

### **1.2.3 FINES**

Entre los fines para los que se crea una empresa están:

- Prestar un servicio o producir un bien económico
- Obtener un beneficio
- Restituir los valores consumidos para poder continuar su actividad
- Contribuir al progreso de la sociedad y desarrollo del bienestar social

### **1.2.4 CLASIFICACIÓN**

Los avances tecnológicos y económicos han originado la existencia de una gran diversidad de empresas, en el cuadro que a continuación se presenta se las detallaran.

**Cuadro No 1.1****Clasificación de las Empresas**

<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
Por la actividad que desarrollan	Industriales Comerciales De servicios Extractivas Agropecuaria
Por el origen del Capital	Públicas Privadas Economía Mixta
Por el tamaño y magnitud	Grande Mediana Pequeña <ul style="list-style-type: none"><li>• Micro</li><li>• Fami empresas</li></ul>
Por el pago de impuestos	Personas Naturales Sucesiones Ilíquidas Régimen Común Gran Contribuyente
Por la explotación y Conformación de su Capital	Multinacionales Nacionales Locales Grupos económicos
Por el número de propietarios	Unipersonales Sociedades

**Fuente:** <http://www.monografías.com/trabajos21/clasificación-empresas/clasificación-empresas.shtml>.

**Elaborado por:** Margarita Iturralde C.

## **LA EMPRESA PRIVADA**

La Empresa privada constituye un pilar fundamental dentro del funcionamiento del aparato productivo de un país, el sistema de mercado moderno y globalizado se basa en ésta, ya que por su tipo de financiación, objetivos y beneficios que persigue, puede lograr competitividad y mayores utilidades.

Considerando que la investigadora realizará su trabajo en una Empresa Privada, se analiza en forma particular algunos aspectos referentes a este tipo de organización.

En el Diccionario Economía - Administración - Finanzas – Marketing, (en línea). Disponible en Word Wid Web: ([http://www.eco-finanzas.com/diccionario/E/EMPRESAS\\_PRIVADAS.htm](http://www.eco-finanzas.com/diccionario/E/EMPRESAS_PRIVADAS.htm)), (consultada el 15 de enero de 2011) define a este tipo como “Empresas en que todas o la mayoría de las Acciones u otras formas de participación en el Capital pertenecen a particulares y son controladas por éstos, siendo su principal objetivo la obtención de Utilidades al competir en el Mercado”.

En la página electrónica “Sección Productos y Recursos Glosario Contable”, Disponible en Word Wid Web: <http://www.businesscol.com/productos/glosarios/contable/glossary.php?word=EMPRESA%20PRIVADA>, (Consultada el 15 de enero de 2011) manifiesta que Empresa Privada es aquella en que “La propiedad del capital, la gestión, la toma de decisiones, y el control de la misma son ejercidos por agentes económicos privados y en las cuales el Estado no tiene ninguna injerencia. Un sistema de mercado se basa en la empresa privada la cual tiene como principal objetivo maximizar ganancias”.

Para la investigadora, luego de analizar los conceptos indicados anteriormente, concluye que los mismos son acertados, puesto que la empresa privada está conformada por capitales particulares, su misión y visión tienen relación con los

objetivos planteados por sus propietarios, su estabilidad y crecimiento depende del entorno económico en donde se desarrolla, que su producto o servicio tenga la aceptación necesaria y requerida del mercado demandante para de esta manera obtener utilidades que beneficien a los diferentes sectores que la componen, incluidos aquellos con lo que debe cumplir obligaciones que de acuerdo a la Ley le corresponde.

## OBJETIVOS

De manera general los objetivos de la empresa privada se los detalla en el siguiente cuadro.

Cuadro No 1. 2                      Objetivos Generales de la Empresa Privada

<b>OBJETIVO</b>	<b>DETALLE</b>
<b>Objetivos</b>	Concretos, puntuales, con prioridades
<b>Visión</b>	Corto plazo
<b>Ámbito geográfico</b>	Su mercado
<b>Ámbito sectorial</b>	Sus productos y Servicios
<b>Aportes necesarios</b>	Limitados
<b>Contexto de operación</b>	Dentro de su estrategia comercial

**Fuente:** <http://cumpetere.com/Documents/ODM%20ESADE.pdf>

**Elaborado por:** Margarita Iturralde C.

## CAPITAL

Para hacer una precisión de este tema, se debe distinguir la procedencia de los fondos y el capital en una empresa, entre el propio y el ajeno o de terceros.

- El capital propio es el que fue deliberadamente acotado para la constitución de una empresa, y que, en principio, no tiene por qué ser reembolsado.
- El capital ajeno lo integran fondos prestados por elementos exteriores a la empresa, deudas de estas últimas y frente a los proveedores.
- También es interesante la distinción entre capital fijo y capital circulante: el primero como su nombre lo indica es el que integra los recursos impercederos o con un tiempo de vida relativamente largo como la maquinaria y equipo en general, mientras que el segundo se consume totalmente en un solo periodo y está dentro del proceso productivo como los elementos agotables y agrícolas.

## **RECURSOS**

Para lograr sus objetivos una empresa debe contar con una serie de recursos que conjugados adecuadamente, contribuyan a su funcionamiento, dichos recursos son:

- Recursos Materiales
- Recursos Técnicos
- Recursos Humanos
- Recursos Financieros
- Recursos de Información

## **1.3 CONTROL**

### **1.3.1 CONCEPTO**

En la actualidad toda empresa, mantiene dentro de su organización un proceso de control, que le permite asegurar que las actividades que realiza, los recursos que utiliza y el personal humano y técnico empleado para cumplir con los objetivos

planificados cumplan su rol apoyando su desarrollo y ayudando a que los resultados se obtengan, minimiza los riesgos corrigiendo errores o desviaciones que pueden afectar la buena marcha de la empresa.

CEPEDA (1997) define al Control como “Preservar la existencia de cualquier organización y apoyar su desarrollo; su objetivo es contribuir con los resultados esperados”. (p. 39)

Para ROBBINS (1996) el Control es “El proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa”. (p.14)

Considerando las definiciones anteriores, la investigadora concluye que el control es un conjunto de normas, procedimientos, métodos y políticas que contribuyen al logro de las actividades emprendidas por la empresa, tanto en las de corto como en las de largo plazo, además es una función que permite comparar los resultados obtenidos contra los resultados concebidos originalmente, pudiendo comprobar que todas las acciones encaminadas a lograr los objetivos se las esté realizando dentro de la estructura organizacional de la empresa, puede evaluar además el desempeño y medir los adelantos de las actividades, con la finalidad de poder tomar acciones correctivas si fuera del caso.

### **1.3.2 IMPORTANCIA**

Para poder asegurar que los programas y objetivos planificados dentro de la empresa, se desarrollen de manera oportuna, con eficiencia y eficacia, es necesario utilizar un control enfocado a evaluar y corregir el desempeño de las actividades asignadas a cada uno de los integrantes de la institución.

Considerando lo dicho, se deduce la gran importancia que tiene el Control, ya que esta función permite a los directivos precisar si lo realizado se ajusta a lo planificado e identificar errores y sus responsables, para poder corregirlos, por lo

tanto su aplicación en todos los niveles de la organización garantiza el éxito empresarial.

### **1.3.3 PROCESOS DEL CONTROL**

El proceso del control es conducido a lo largo de las unidades, departamentos o funciones de la organización, es administrado mediante el proceso básico gerencial de planeación, ejecución y monitoreo. Este proceso es parte integrante del control interno, permite y facilita verificar el comportamiento y excelencia de la organización.

Es importante que los integrantes de una empresa conozcan que sus acciones están siendo controladas y supervisadas, de tal manera que no se permita un desperdicio de recursos, se puedan controlar a tiempo errores y se puedan prevenir o no ejecutar acciones que pongan en peligro el desenvolvimiento adecuado de las tareas o los recursos humanos y materiales necesarios en cada actividad.

## **1.4 CONTROL INTERNO**

### **1.4.1 CONCEPTO**

Para un mejor desenvolvimiento de las actividades empresariales, se han establecido controles internos que se adoptan de acuerdo a los requerimientos de cada institución, variarán dependiendo de las distintas características que integran la estructura del negocio, es responsabilidad de la dirección que éste control interno se lo realice en función de sus necesidades y objetivos.

Para AGUIRRE (2005) el Control Interno puede definirse como “Un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización, los cuales tienen por objetivo asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión financiera, contable y administrativa de la empresa”. (p. 189)



De acuerdo al COSO (Committee of Sponsoring Organizations) (1992) el Control Interno es “Un proceso efectuado por personas (directores de una entidad, gerentes, y otros miembros del personal) diseñado para proporcionar una seguridad razonable acerca del logro de objetivos, en las siguientes áreas:

- Efectividad y eficiencia en las operaciones
- Confiabilidad en la información
- Cumplimiento de leyes y regulaciones vigentes” (p. 8)

La investigadora coincide con las definiciones emitidas por los autores, ya que el Control Interno comprende un conjunto de métodos, técnicas y procedimientos empleados por las personas que conforman la organización para asegurarse de que se está cumpliendo con las actividades establecidas, salvaguardando sus recursos, ayuda verificar que las responsabilidades de cada uno de sus empleados estén realizadas adecuadamente de acuerdo a los objetivos establecidos, ejecutando además acciones para una segregación apropiada de actividades entre los departamentos que conforman la empresa.

Se debe recalcar que los controles se los aplicará de manera ordenada para que pueda existir una interrelación entre ellos y conseguir una mejor efectividad. Un control interno adecuado brinda seguridad a los funcionarios y les permite cumplir con lo planificado, señalándoles además las fallas que pueden existir para que puedan tomar medidas correctivas oportunas.

#### **1.4.2 IMPORTANCIA**

Es indiscutible la importancia que tiene para la recuperación de la economía el control de los recursos materiales, financieros y humanos, dentro de la organización de una empresa el control debe estar presente durante todo el proceso administrativo de planeación, organización, dirección y supervisión.

### **1.4.3 OBJETIVOS**

Los objetivos del control interno son:

- Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante riesgos potenciales y reales que los pueden afectar.
- Garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones de la organización, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas.
- Velar porque todas las actividades y recursos de la organización están dirigidos al cumplimiento de los objetivos previstos.
- Garantizar la correcta y oportuna evaluación y seguimiento de la gestión de la organización.
- Asegurar la oportunidad, claridad, utilidad y confiabilidad de la información y los registros que respaldan la gestión de la organización.
- Definir y aplicar medidas para corregir y prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presentan en la organización y que puedan comprometer el logro de los objetivos programados.

### **1.4.4 PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO**

Para aplicar correctamente el control interno se consideraran una serie de principios básicos, como:

1. Delimitación de responsabilidades.
2. Delimitación de autorizaciones generales y específicas.
3. Segregación de funciones de carácter incompatible.
4. Prácticas sanas en el desarrollo del ejercicio.
5. División del procesamiento de cada transacción.
6. Selección de funciones idóneas, hábiles y capaces de moralidad.
7. Rotación de deberes.

8. Instrucciones por escrito.
9. Cuentas de control.
10. Evaluación del sistema computarizado.
11. Documentos pre-numerados.
12. Uso mínimo de las cuentas bancarias.
13. Depósito inmediato e intacto de fondos.
14. Garantías para el desempeño de cargos.
15. Actualización de medidas de seguridad.
16. Registro adecuado de toda la información.
17. Conservación de documentación.
18. Definición de metas y objetivos claros
19. El personal debe conocer el porqué de las cosas.
20. Practicar el autocontrol

#### **1.4.5 NORMAS DE CONTROL INTERNO**

Las normas de control deben ser aplicadas en todas las empresas, sean éstas públicas o privadas, en el momento de realizar las operaciones, manejo de documentos, presentación de información, toma de decisiones, manejo de personal, etc., a continuación se detallan las Normas Generales de Control Interno.

#### **CÓDIGO DESCRIPCIÓN**

##### **100 - 00 AREA: NORMAS GENERALES DE CONTROL INTERNO**

##### **110 - 00 SUBAREA: FUNDAMENTOS DEL CONTROL INTERNO**

- **110 - 01 OBJETIVOS GENERALES DEL CONTROL INTERNO**

Se refiere a la misión que debe cumplir la empresa, y para ello debe dictar las estrategias y objetivos para alcanzarlos, el logro de los mismos dependerá del grado seguridad que proporcione el control interno, la máxima autoridad

dispondrá la formulación, aprobación y divulgación de los objetivos del control interno, los objetivos pueden clasificarse en tres categorías:

- **Operacionales:-** Utilización eficaz y eficiente de los recursos financieros, materiales y humanos.
- **Financieros:-** Elaboración y publicación de reportes y estados financieros internos y externos, de calidad, actualizados y confiables.
- **Legalidad:-** Cumplimiento de disposiciones y normativas aplicables.

- **110 – 02            AMBIENTE DE CONFIANZA MUTUA**

Se refiere a que se debe fomentar un ambiente de confianza mutua para respaldar el flujo de información entre los empleados y su desempeño eficaz, respalda además la cooperación y la delegación que se requiere para un desempeño eficaz, todo esto tendiente al logro de los objetivos y metas de la organización.

- **110 – 03            CONTENIDO, FLUJO Y CALIDAD DE LA INFORMACION**

El sistema de información se diseñará de acuerdo a la estrategia y al programa de operaciones de la entidad, con el propósito de:

- a. Tomar decisiones anticipadas
- b. Evaluar el desempeño de la entidad, en cuanto se refiere al cumplimiento de metas
- c. Objetivos
- d. Rendir cuenta a los organismos pertinentes

La información que emita la entidad será clara y deberá cumplir varios atributos, tales como:

- Contenido apropiado;
- Calidad;
- Oportunidad;
- Actualización;
- Exactitud; y,
- Accesibilidad.

El flujo informativo circulará en todos los sentidos, ascendentes, descendentes, horizontal y transversal.

- **110 – 04            INDICADORES DE GESTIÓN**

Un indicador es la unidad que permite medir el alcance de una meta. La planificación estratégica y operativa anual de cualquier entidad, se evaluará mediante la aplicación de indicadores en términos cualitativos y cuantitativos.

Se entiende por indicadores de gestión a los criterios que se utilizan para evaluar el comportamiento de las variables. Para formular el indicador, característica o variable relevante seleccionada, correspondiente a cada tema, sólo basta convertir y expresar el objetivo y sus variables en patrón o categoría de valoración y evaluación, haciéndose las preguntas.

1. ¿Al finalizar el período qué resultado concreto queremos entregar?
2. ¿Cómo sabremos que ya hemos logrado el objetivo?

- **110 – 05            ACTITUD HACIA EL CAMBIO**

Esta norma se refiere a que toda entidad deberá disponer de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados o inminentes en el ambiente interno y externo, con las posibilidades de alcanzar sus objetivos en las condiciones deseadas.

- **110 – 06 FLEXIBILIDAD AL CAMBIO**

Se indica que el sistema de información deberá ser permanentemente analizado y, de ser necesario, rediseñado cuando se detecten deficiencias en su funcionamiento y/o producción de bienes o servicios. Cuando la entidad cambie su estrategia, misión, política, objetivos, programa de trabajo, entre otros, se contemplará el impacto en el sistema de información.

- **110 – 07 EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

La presente norma hace relación a que la evaluación periódica de la eficiencia del control interno y la comunicación de los resultados a los responsables, lo puede realizar cualquier persona que tenga a su cargo un programa o actividad y que esté debidamente autorizado por escrito por la máxima autoridad de la entidad, este análisis periódico proporcionará la tranquilidad de un adecuado funcionamiento o la oportunidad de su corrección y fortalecimiento.

- **110 – 08 ACTITUD HACIA EL CONTROL INTERNO**

En esta norma se indica que son factores fundamentales para definir los controles preventivos y de detección, la competencia técnica, la honestidad y el esmero que cada servidor ponga en el cumplimiento de sus funciones, será la máxima autoridad quien establecerá por escrito las líneas de conducta y las medidas de control para alcanzar los objetivos de la institución, dentro de un ambiente de honestidad y respaldo al control interno.

- **110 – 09 CONTROL INTERNO PREVIO**

Las entidades establecerán mecanismos y procedimientos para analizar las operaciones y actividades que hayan proyectado realizar, antes de su autorización, con el propósito de determinar su legalidad, veracidad y finalmente su conformidad con el presupuesto, planes y programas, el control previo será

ejecutado por el personal responsable del trámite normal de las operaciones y actividades.

- **110 – 10 CONTROL INTERNO CONCURRENTE**

En los niveles de jefatura que tengan bajo su mando a un grupo de empleados, establecerán y aplicarán mecanismos y procedimientos de supervisión permanente durante la ejecución de las operaciones, con el objeto de asegurar:

- a) El logro de los resultados previstos
- b) La ejecución eficiente y económica de las funciones encomendadas a cada empleado
- c) El cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas
- d) El aprovechamiento eficiente de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros
- e) La protección al medio ambiente
- f) La adopción oportuna de las medidas correctivas necesarias.

- **110 – 11 CONTROL INTERNO POSTERIOR**

Se indica en esta norma que será la autoridad, con la asesoría de su unidad de auditoría interna, quienes establecerán los mecanismos para evaluar periódicamente y con posterioridad a la ejecución de las operaciones los siguientes aspectos:

- 1) El grado de cumplimiento de las disposiciones legales
- 2) Los resultados de la gestión
- 3) Los niveles de eficiencia, eficacia, efectividad y economía en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y naturales
- 4) El impacto que han tenido en el medio ambiente.

- **110 – 12                    AUDITORIA INTERNA**

La Unidad de Auditoría Interna dependerá directamente de la máxima autoridad o del titular de la entidad pública y estará ubicada orgánicamente en el nivel asesor. Es un elemento importante del control interno y su labor consiste en revisar el examen de las operaciones administrativas y/o financieras efectuadas por sus propios auditores, será responsable del examen posterior de las operaciones de la entidad u organismo. Para ser nombrado y ejercer las funciones de dirección o jefatura de esa Unidad se requerirá ser profesional con título universitario y formación compatible con el ejercicio y práctica de la auditoría financiera y experiencia en materia de auditoría de gestión.

- **110 – 13            CONTROL ADMINISTRATIVO DE BIENES, VALORES Y DOCUMENTOS**

Se manifiesta en esta norma que es la autoridad de cada entidad quien dispondrá la formulación de procedimientos que permitan el control administrativo de todas las operaciones que constituyan eventuales responsabilidades o derechos por bienes, valores, documentos, compromisos y garantías que no afecten su estructura patrimonial.

Los bienes que no reúnan las condiciones necesarias para ser clasificados como activos fijos, pero tengan una vida útil superior a un año, tales como ciertos útiles de oficina, utensilios de cocina, vajilla, instrumental médico, insumos, instrumentos de laboratorio, libros y herramientas menores, serán cargados a gastos de gestión y estarán sujetos a control administrativo interno.

## **1.5 SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

El seguimiento a las tareas ejecutadas, a los sistemas de información, a los sistemas contables, a los procedimientos existentes en la empresa para asegurar la eficiencia operativa y el cumplimiento de las directrices, es realizado por un



sistema de control interno que permite comprobar que el factor humano está cumpliendo con el objetivo trazado, permitiendo corregir errores que se pueden presentar durante el proceso y evitando volverlos a cometer.

Manifiesta LEONAR (1990) que el Sistema de Control Interno es “Una tarea de comprobación para estar seguro que todo se encuentra en orden tendiendo a dar seguridad a las funciones que cumplan de acuerdo con las expectativas planeadas. Igualmente señala las fallas que pudiesen existir con el fin de tomar medidas y así su reiteración”. (p. 33)

En la página electrónica GOMEZ, Giovanni, “Auditoría y Control Interno”, (en línea) 12/ 2001. Disponible en Word Wide Web: (<<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no11/controlinterno.htm>) (Consultada el 31 de julio de 2010) se indica que el sistema de control interno es “El conjunto de todos los elementos en donde lo principal son las personas, los sistemas de información, la supervisión y los procedimientos”.

Para la investigadora, un sistema de control interno acorde a las necesidades de cada empresa permitirá un mejor desenvolvimiento y desarrollo del factor humano, una ágil y oportuna información y el cumplimiento de las metas planteadas de acuerdo a los cronogramas establecidos, su criterio está de acuerdo con los conceptos vertidos por los autores citados.

### **1.5.1 CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

Las principales características que debe contener un sistema de control interno son las siguientes:

- El Sistema de Control Interno está conformado por los sistemas contables, financieros, de planeación, de verificación, información y operacionales de la respectiva organización.

- Corresponde a la máxima autoridad de la organización la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el Sistema de Control Interno, que debe adecuarse a la naturaleza, la estructura, las características y la misión de la organización.
- La auditoría interna, o la persona que funcione como tal, es la encargada de evaluar de forma independiente la eficiencia, efectividad, aplicabilidad y actualidad del Sistema Control Interno de la organización y proponer a la máxima autoridad de la respectiva organización las recomendaciones para mejorarlo.
- Debe diseñarse para prevenir errores y fraudes.
- Debe considerar una adecuada segregación de funciones, en la cual las actividades de autorización, ejecución, registro, custodio y realización de conciliaciones estén debidamente separadas.
- Los mecanismos de control se deben encontrar en la redacción de todas las normas de la organización.

## **1.5.2 ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

Según el informe CORRE (Control de los Recursos y Los Riesgos-Ecuador) los componentes de la estructura de control interno son políticas y procedimientos que están diseñados para garantizar el alcance de los objetivos del control interno, los cuales se detallan a continuación:

1. Ambiente Interno de control
2. Establecimiento de Objetivos
3. Identificación de Eventos
4. Evaluación de Riesgos
5. Respuesta a los Riesgos
6. Actividades de Control
7. Información y Comunicación
8. Supervisión y Monitoreo

## 1.- Ambiente Interno de Control

Dentro de una organización bien estructurada y controlada de forma eficaz, la actitud de su administración es un pilar fundamental, si la alta dirección considera que el control es importante, todas las personas que conforman la empresa lo practicarán y observarán conscientemente las políticas y procedimientos establecidos. Dentro del ambiente de control se encuentran algunos subcomponentes que son considerados importantes, entre ellos:

- a. **Integridad y Valores Éticos.**- Se refiere a las norma éticas y de conducta que deben ser observadas dentro de la entidad por el personal que la conforma, debiendo estas ser comunicadas orientando de manera explícita de lo que está bien y mal, de tal manera que permita al administrador asegurarse de eliminar o reducir tentaciones, evitando los actos deshonestos del personal.
- b. **Filosofía y Estilo de la Alta Dirección.**- Se reflejan en aspectos como, la forma en que establece las políticas, objetivos, estrategias, su difusión y la responsabilidad de informar sobre su cumplimiento; el compromiso hacia el cumplimiento de leyes, los niveles de riesgos que acepta y el tipo de comunicación que tiene con el personal de la organización y su entorno.
- c. **Consejo de Administración y Comités.**- El consejo de administración es independiente frente a la dirección, sus miembros están involucrados y analizan cuidadosamente las actividades de la administración, observando el alcance con que se plantean y persiguen cuestiones difíciles relativas a estrategias, planes y rendimientos. Es importante que los Comités de Auditoría estén integrados por funcionarios del más alto nivel que no asuman funciones administrativas, operativas o de negocios, para proteger la independencia y posibles conflictos de intereses.
- d. **Estructura Organizativa.**- Depende de la naturaleza de sus actividades, el tamaño de sus operaciones y su independencia. Proporciona el marco para planificar, ejecutar, controlar y supervisar sus actividades. Al momento que la empresa define las líneas de responsabilidad y autoridad

que deben existir, el auditor puede determinar cómo se lleva a cabo las políticas y procedimiento relacionados con el control.

- e. **Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida.-** La responsabilidad que asume un funcionario o empleado, siempre estará relacionada con la autoridad asignada, es decir que a mayor grado de autoridad, mayor será el grado de responsabilidad.
- f. **Gestión del Capital Humano.-** El capital humano, es el recurso más importante dentro de una organización, si los empleados son competentes y confiables, el ambiente de control estará totalmente fortalecido. La administración de recursos humanos en su proceso técnico, parte de la integridad, el comportamiento ético y la competencia profesional, aspectos relacionados a las funciones que deben ejecutar.
- g. **Responsabilidad y Transparencia.-** La responsabilidad significa la obligación de los empleados de reportar, explicar o justificar ante una autoridad superior sus actividades o recursos utilizados a través de informes periódicos que representen la relación que existe entre lo planificado y lo ejecutado, de manera que sirvan para la toma de decisiones oportunas. Para transparentar la gestión, se deben cumplir con las leyes y otras regulaciones que establecen la calidad, cantidad y periodicidad de la información que deben poner en conocimiento de sus autoridades.

## **2.- Establecimiento de Objetivos**

Los objetivos deben ser establecidos, antes que la dirección pueda identificar eventos o factores que puedan afectar su realización. El establecimiento de objetivos debe estar en línea con la misión y la visión de la empresa o entidad, teniendo presente siempre los riesgos que pueden afectar su consecución, Dentro del establecimiento de objetivos se consideran:

- **Objetivos Estratégicos.-** A partir de que se establece la razón de ser de la empresa en términos generales, la dirección fija los objetivos estratégicos,

formula las estrategias y establece los objetivos operativos, de información y cumplimiento.

- **Objetivos Específicos.-** Luego de enfocar los objetivos estratégicos, se establecen objetivos de menor rango, vinculados con las operaciones y actividades, los mismos que deben ser fácilmente entendibles y medibles, deben fijar tiempos, períodos, responsables, recursos, productos, factores críticos de éxito, formas de medición, informes e impactos.
- **Relación entre objetivos y componentes del CORRE.-** Se puede dar que el logro de los objetivos estratégicos y operativos, pueden estar sujetos a acontecimientos externos, por lo que se debe establecer mecanismos de información a la dirección y consejo de administración para el conocimiento de estos eventos y la toma de decisiones oportunas.
- **Consecución de Objetivos.-** Dentro del personal que forma parte de todos los niveles que conforman una empresa, debe existir el compromiso de cumplir con las normas establecidas y asumir la responsabilidad de alcanzar los objetivos con eficiencia, eficacia y honestidad.
- **Riesgo Aceptado y Nivel de Tolerancia.-** El riesgo aceptado es el nivel de riesgo que una organización acepta y puede ser establecido con mayor precisión, dependiendo del criterio y del estilo de gestión de la dirección. La tolerancia al riesgo, son los niveles aceptables de desviación relativa a la consecución de los objetivos.

### 3.- Identificación de Eventos

Al poder la dirección identificar los eventos, está reconociendo que existen factores de incertidumbre que no puede precisar, si se presentarán o no, cuando serán, ni el impacto que pueden causar, por lo que considera eventos potenciales derivados de fuentes internas o externas, sin centrarse sobre si su impacto es positivo o negativo, dentro de Identificación de Eventos se consideran:

- **Factores Externos e Internos.-** Pueden ser muchos los factores externos e internos que afecten la consecución de objetivos, por lo que la dirección

identifica los más importantes y entre ellos se encuentran los factores o eventos económicos, políticos, sociales, tecnológicos, medioambientales, infraestructurales, de personal y de procesos.

- **Identificación de Eventos.-** Para identificar los eventos existen varias técnicas, que se aplican tanto al pasado como al futuro, considerando tendencias pasadas se revisan temas históricos, las técnicas de riesgos futuros en cambio consideran temas como cambios demográficos, nuevas condiciones de mercado, acciones de los competidores, entre otras.
- **Categorías de Eventos.-** Se pueden establecer categorías de eventos basadas en la clasificación de sus objetivos por categoría, empezando con los objetivos de alto nivel y luego en cascada hasta los objetivos de las unidades organizativas, funciones o procesos del negocio.

#### **4.- Evaluación de los Riesgos**

Para evaluar los eventos potenciales de riesgos la dirección debe realizarlo desde dos perspectivas, probabilidad e impacto, los positivos y negativos deben ser examinados individualmente o por categoría en toda la entidad y deben ser evaluados con un doble enfoque, riesgo inherente y riesgo residual.

- Riesgo inherente, es al que se enfrenta la empresa en ausencia de acciones para modificar su probabilidad o impacto, y está latente siempre.
- Riesgo residual, permanece después de que la dirección desarrolle su respuesta a los riesgos.

Dentro de Evaluación de los Riesgos se consideran:

- **Estimación de Probabilidad e Impacto.-** La estimación de probabilidades e impactos comprende una combinación de experiencias y técnicas, junto con herramientas de apoyo. Se utilizan estimaciones de probabilidad e impacto usando datos procedentes de eventos anteriores.

- **Evaluación de Riesgo.-** Consiste en una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas. Se aplica técnicas cualitativas cuando los riesgos no se prestan a la cuantificación o cuando no se tiene datos suficientes y creíbles para una evaluación cuantitativa. La técnica cuantitativa tiene más precisión y se usa en actividades complejas y sofisticadas.
- **Riesgos Originados por los Cambios.-** Es importante que las empresas cuenten con mecanismos apropiados de investigación e información sobre los cambios que se presentan en el mundo, en su entorno, particularmente los relacionados con sus operaciones para tomar las decisiones que ayuden a disminuir el riesgo de perder vigencia en dentro de su actividad y alta competencia mundial.

## 5.- Respuesta a los Riesgos

Para decidir una respuesta a los riesgos la dirección debe evaluar su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios, dentro de la perspectiva de riesgo global de cartera de riesgo se debe determinar si el riesgo residual concuerda con el riesgo aceptado por la empresa, dentro de Respuesta a los Riesgos se consideran:

- **Categorías de Respuestas.-** El Coso II establece varias categorías de respuesta respecto a los riesgos identificados, como: Evitar los riesgos, Reducir los riesgos, Compartir los riesgos, Aceptar los riesgos.
- **Decisión de Respuestas.-** Según el Coso II la dirección debería tener en cuenta dos aspectos para decidir la respuesta a los riesgos:
  1. Los costos y beneficios de las respuestas potenciales.
  2. Las posibles oportunidades para alcanzar los objetivos de la entidad, lo que va más allá del tratamiento de un riesgo concreto.

## 6.- Actividades de Control

Son políticas y procedimientos establecidos por la dirección u otros miembros con autoridad para emitirlos, como respuesta a los riesgos que podrían afectar el logro de objetivos, pueden ser clasificadas por la naturaleza de los objetivos de la entidad con las que están relacionadas: estrategia, operaciones, información y cumplimiento.

Las actividades de control no pueden generalizarse y deberán ser la respuesta a la medida de las necesidades de los objetivos y los riesgos de cada organización, dentro de Actividades de Control se consideran:

- **Integración con las Decisiones sobre Riesgos.-** Luego de seleccionar la respuesta a los riesgos se establecen actividades de control para disminuir los riesgos, a través de una matriz que relacione los riesgos seleccionados con los controles establecidos y los objetivos en sus diferentes jerarquías, brindará una seguridad razonable de que los riesgos disminuyan y los objetivos se alcancen.
- **Principales Actividades de Control.-** Hay varios tipos de actividades de control, incluyendo controles de prevención, detección, manuales, informáticos y de dirección.  
Controles preventivos para detener ciertas acciones riesgosas antes de su ejecución; y, controles de detección para identificar aquellas acciones que tienen posibles errores o irregularidades. Se combinan controles informáticos y manuales incluyendo procedimientos de autorización y aprobación de decisiones de inversión por parte de los responsables.
- **Controles sobre los Sistemas de Información.-** Se pueden usar amplios grupos de actividades de control de los sistemas de información, como los controles generales y los controles de aplicación, los primeros incluyen controles sobre la gestión de la tecnología de información, su infraestructura, la gestión de seguridad y la adquisición, desarrollo y mantenimiento de software, los segundos se centran directamente en la



integridad, exactitud, autorización y validez de la captación y procesamiento de datos, un objetivo importante de los controles de aplicación es prevenir que los errores se introduzcan en el sistema, así como detectarlos y corregirlos una vez introducidos en él.

## **7.- Información y Comunicación**

Es importante el establecimiento de una comunicación eficaz en un sentido amplio que facilite una circulación de la información formal e informal en varias direcciones, es decir ascendente, transversal, horizontal y descendente. La dirección deberá transmitir un mensaje claro a todo el personal sobre la importancia de las responsabilidades de cada uno en materia de compartir la información con fines de gestión y control, dentro de Información y Comunicación se consideran los siguientes factores:

- **Cultura de Información en todos los Niveles.-** Toda información generada como resultado de las operaciones es difundida a los niveles jerárquicos y responsables tanto de producción como de administración y luego distribuida al resto del personal bajo su dirección, con la finalidad de sensibilizar al personal y lograr su apoyo para el cumplimiento de los objetivos de sus unidades y por ende con los objetivos de la empresa u organización.
- **Herramienta para la Supervisión.-** Dentro de una organización, el principal objetivo de la información y comunicación, es la de constituirse en una herramienta para la supervisión, pues brinda facilidad para conocer de qué forma se han realizado las actividades, si se han logrado los objetivos y que recursos se han utilizado.
- **Sistemas Estratégicos e Integrados.-** La integración de las empresas con sus clientes, proveedores y socios es mucho más dinámica en la actualidad, por lo que sus sistemas de información deben ser muy flexible y ágil como para integrarse eficazmente con los terceros vinculados.

- **Confiabilidad de la Información.-** Es indispensable que la información a más de oportuna, sea confiable, ya que es la herramienta para la toma de decisiones.

La calidad de la información incluye averiguar si su contenido es adecuado, si es oportuna, si es actualizada, si es exacta y si es accesible.

- **Comunicación Interna.-** Deberá ser clara y precisa sobre los procesos y procedimientos, los objetivos de la entidad, la importancia del control interno, el personal debe saber cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás y saber qué comportamiento es considerado aceptable o no. Además se debe enviar un mensaje claro a los empleados para que informen sobre toda irregularidad o anomalía de la que se percaten, sin que por esto exista represalia alguna.
- **Comunicación Externa.-** La comunicación con los clientes, proveedores, pueden ser de mucha ayuda sobre la calidad de los servicios o productos, permitiendo a la empresa tomar los correctivos adecuadamente. Así mismo la comunicación con los grupos de interés y reguladores pueden proporcionar la información requerida e importante en un momento dado.

## **8.- Supervisión y Monitoreo**

Se refiere a la evaluación continua o periódica de la eficacia del diseño y operación de una estructura de control interno por parte de la administración a fin de determinar que está funcionando de acuerdo con lo planeado y que se modifique de acuerdo con los cambios en las condiciones establecidas, dentro de Información y Comunicación se consideran los siguientes factores:

- **Supervisión Permanente.-** Son los directivos de función quienes llevan a cabo las actividades de supervisión y se dan cuenta de cualquier situación de acuerdo a la información que reciben, para informar a sus superiores de las deficiencias del control interno y de los riesgos pueden afectar a las unidades especificadas y a la entidad en general. Se dispone de varias

metodologías y herramientas de evaluación, como listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de mando y técnicas de diagramas de flujo.

- **Evaluación Interna.-** Es importante también una evaluación ejecutada por auditoría interna, pues puede evaluar de manera independiente la calidad de su diseño y comprobar la forma de cómo se están aplicando sus elementos. La atención que la alta dirección y la organización en general prestan a los informes de auditoría interna revela su compromiso hacia el control y la gestión de los riesgos.
- **Evaluación Externa.-** Se debe también realizar evaluaciones externas periódicamente, principalmente a los informes financieros sin descartar a las operaciones, sistemas y procesos, cuando se crea conveniente y necesario realizarlas.

## **1.6 SISTEMAS DE PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL DE CARTERA**

La autorización y administración del crédito y las cobranzas se encuentran entre las actividades más difíciles de realizar. Las políticas y procedimientos utilizados para la concesión de los créditos, recaudación del dinero que produzcan los cobros de esos créditos, los instrumentos que utilice la empresa para ejercer un control efectivo sobre los créditos y las cobranzas y la aversión al riesgo, entre otras, van a ser las variables que se tendrán que considerar a fin de orientar efectiva y eficientemente la concesión de crédito y cobranzas.

Según AGUIRRE (2005) indica que “El sistema de control interno en el área de clientes y otras cuentas a cobrar abarcará todos aquellos controles y procedimientos que harán que se alcancen los siguientes objetivos:

1. Las cuentas a cobrar de clientes o cantidades a percibir de otros deudores a cobrar estarán correctamente registradas, valoradas y clasificadas en los estados contables, y procederán de transacciones previamente autorizadas.

2. Todos los saldos de las cuentas por cobrar estarán sujetos a un control del crédito en cuanto a su identificación, vencimiento y seguimiento de saldos vencidos y no liquidados.
3. La cobrabilidad de los saldos contables será efectiva, dotándose una provisión contable, previa autorización del responsable correspondiente en saldos de dudosa cobrabilidad.
4. Los cobros de clientes serán controlados desde su recepción anotándose inmediatamente en los registros contables, hasta su depósito en las cuentas bancarias.
5. Salvaguarda y custodia las cuentas a cobrar y efectivo recibido de las mismas.
6. Segregación apropiada de funciones para optimizar y evitar riesgos en los procedimientos de control
7. Operando de acuerdo con las políticas y criterios definidos por la Dirección de la Entidad” (p. 287)

Para AGUIRRE (2005) indica que “Los procedimientos y controles en el área de cuentas por cobrar dependerá fundamentalmente de las distintas variables que operen en la actividad del negocio y del volumen de las mismas, distingue con carácter general las siguientes:

- a) Número de clientes vivos existentes en la entidad y tipo/características del cliente.
- b) Estructura organizativa y operativa.
- c) Políticas y criterios establecidos por la entidad (concesión de créditos, límites, condiciones, etc.)
- d) Medios y equipos para la gestión y control de clientes y otras cuentas a cobrar.
- e) Centralización o no del departamento de clientes o control de las cuentas a cobrar”. (p. 288)

Para el cumplimiento de los objetivos de control interno indicados anteriormente se puede indicar que se deben aplicar una serie de controles derivados del sistema o ciclo de ventas, entre lo que se puede precisar:

- Establecimiento y definición de una lista de precios de ventas autorizadas, así como las condiciones aprobadas (crédito, descuento, suministro y cobro). Cualquier alteración sobre las condiciones y precios habrá supuesto una autorización especial por parte de la Dirección.
- Existencia y confección de una relación-detalle de clientes autorizados (fichero maestro de clientes)
- Revisión y aprobación de los pedidos de venta a clientes, por parte del responsable comercial y de créditos.
- Verificación de los cálculos aritméticos de las facturas emitidas.
- Inclusión de las facturas emitidas en un registro de facturas emitidas (pre numerado y detallado por cliente e importe) y adecuada contabilización de las mismas en la cuenta individual correspondiente de cada cliente.

En las cuentas a cobrar, y principalmente en la cuenta a clientes, se tendrán en cuenta:

- a) El saldo total de clientes registrados en contabilidad, deberá estar soportado y desglosado por una relación de saldos individualizados de clientes, detallando número o código de cliente, nombre del cliente, saldo del cliente.
- b) Se especificará toda la información detallada integrante de la composición del saldo, como fecha de la operación, concepto, número de factura, fecha de vencimiento, importe y total.
- c) Periódicamente se conciliarán, el total de la relación de los saldos individuales con el saldo de la cuenta de clientes del mayor.

Para el objetivo, control del crédito (identificación, vencimiento y seguimiento), se deben aplicar procedimientos tales como que: El Departamento de Crédito será quien se responsabilice del control de las cuentas a cobrar en lo referente a:

- Establecimiento y aprobación de los límites de crédito y autorización o cancelación del crédito.
- Análisis de la cobrabilidad de saldos.
- Análisis de la antigüedad de la deuda por clientes.
- Tramitación de la sistemática de cobro.
- Control de vencimientos y seguimiento de las deudas a cobrar.
- Se confeccionará detalle de control de cobrabilidad de clientes en los se reflejarán las deudas a cobrar, los límites de crédito y los excesos de crédito con la autorización de la dirección.
- Existirán procedimientos y políticas (por escrito) definidas por la entidad sobre la metodología a seguir en los casos de saldos de clientes vencidos y no liquidados, como a cobradores, gestión judicial de recuperación, etc.
- Se determinará periódicamente la antigüedad de la deuda de clientes, normalmente esta relación de saldos se preparará en los cierres contables mensuales para poder analizar las cuentas de clientes con deudas vencidas y de antigüedad importante, adoptar medidas para el seguimiento y recuperación de deudas antiguas, conseguir la aceptación de esta deuda por parte del cliente para asegurar el cobro, entre otras.

Con relación al objetivo Operanding de acuerdo con políticas definidas, se establecerá un manual de procedimientos, aprobado por la Dirección, en donde se detallen las políticas, procesos y criterios a mantener y a ejecutar en el área de cuentas a cobrar en general, en el que hará constar:

- a) Criterios a seguir en la concesión de créditos a clientes.
- b) Políticas y criterios en la aplicación de provisiones por clientes de dudosa cobrabilidad.

- c) Conciliaciones periódicas de los registros auxiliares con los estados financieros
- d) Políticas y condiciones en cuanto a la concesión de anticipos o préstamos al personal.
- e) Informes internos de antigüedad de saldos de cuentas a cobrar, cancelaciones de cuentas incobrables, gestiones, tramitación y recuperación de impagos, etc.
- f) Control, seguimiento y supervisión del cobro de las cuentas a cobrar.
- g) Plan de verificación, comprobación y cumplimiento de controles definidos (normalmente se realizará por personas independientes o externas: auditores internos, externos, personas de otros departamentos, etc.

Para la revisión de los diferentes procedimientos y medidas aplicadas en el sistema de control interno para el área de clientes se determinará un cuestionario como guía general para el análisis, el mismo que se aplicará al personal seleccionado o responsable del área de crédito, tanto para poder identificar las políticas para clientes y cuentas a cobrar como para cobros y créditos.

## **CAPÍTULO II**

### **2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **2.1 RESEÑA HISTÓRICA**

La presencia de Molinos Poulter, data desde el año 1.865 con el nombre de Molinos Cununyacu, el 7 de octubre de 1.905 se constituye como su único propietario el ciudadano francés Don Arcenio Poulter de quien toma su nombre, en 1.980 se convierte en Molinos Poulter S.A. formando parte del Grupo Noboa, en mayo de 1.982 comienza su producción que consiste en la fabricación de Harina de Trigo de primera calidad. En su constante desarrollo, en el año 1.989, pone en marcha el primer molino en el país para la fabricación de Harina precocida de Maíz para uso doméstico e industrial con el nombre de Maizabrosa. Desde sus inicios hasta la presente fecha su misión es producir y comercializar harina de trigo y harina de maíz de alta calidad, con el fin de satisfacer las exigencia de todos y cada uno de sus clientes, precautelando, los entornos humano y ambiental y proveyendo de trabajo a su medio circundante, para el adelanto socio económico del país.

#### **2.2 INTRODUCCIÓN**

En el presente capitulo se analiza, la situación de la Cartera de Molinos Poulter S.A., a través de un estudio de los procedimientos manejados por el Departamento de Crédito y Cobranzas de la Empresa. El objetivo principal, es el de reunir la información y documentación necesarias para poder fundamentar adecuadamente el trabajo de investigación. En base a los resultados obtenidos se diseñará una



Herramienta de trabajo que ayude al cumplimiento efectivo y eficiente de las metas del departamento.

## **2.3 DISEÑO METODOLÓGICO**

### **2.3.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

El trabajo se lo realizó utilizando los tipos de investigación descriptivo y explicativo, a través del primero se obtuvo la información necesaria analizando hechos en forma lógica y sistemática, descubriendo las situaciones, costumbres y actitudes que se presentan dentro de las actividades, los procesos y los objetivos que tiene la empresa. Se descubrió las posibles causas y efectos de un problema considerando la eficiencia y eficacia en la gestión y la información completa y confiable que se pueda obtener del personal que permite dar solución a la problemática presentada; por otro lado con el estudio explicativo se pudo determinar las causas, eventos, fenómenos sociales y condiciones en que se presentan y pueden afectar la organización del departamento de crédito, buscando soluciones posibles a estos.

El diseño de la investigación que se utilizó fue el no experimental, ya que no se realizó manipulación de variables dependientes e independientes, no se trabajó con hipótesis, se observó el fenómeno tal y como es, sin influir o tener control sobre este, pudiendo únicamente constatar sus efectos. El trabajo está basado en la realización de preguntas directrices o científicas.

Por el tipo de investigación y de acuerdo a las necesidades de la investigadora, se consideró que la misma se la debe efectuar al personal que forma parte del Departamento de Crédito y Cobranzas y las secciones que tienen relación con el mismo como son: Ventas y Facturación, a más de la Gerencia General de donde parten los objetivos y metas de la empresa lo que da un total de diez personas.

### 2.3.2 METODOS Y TÉCNICAS

Durante la investigación se utilizaron métodos como el Método Científico que permitió un conocimiento de la realidad observable, que consiste en formularse interrogantes sobre la realidad de la entidad a estudiar; el Método Analítico – Sintético que ayudo al procesamiento de toda la información teórica necesaria para la fundamentación de las categorías principales de la investigación al momento de la redacción del informe de la investigación, facilitando el análisis y sintetización de los resultados, emitiendo además conclusiones y recomendaciones; el Método Descriptivo, permitió el estudio de datos históricos y las actividades que realiza el personal en las diversas áreas de trabajo, haciendo referencia a los sistemas relacionados con esas actividades y procedimientos, tomando en consideración que se tuvo un contacto directo con la empresa; se utilizó también el Análisis Documental para la revisión de documentos, manuales de información personal y otros concernientes al Control Interno.

Entre las Técnicas se aplicó la Observación, método indispensable en el desarrollo de la investigación, ayudó a tener una percepción directa del objeto de estudio, verificando cada una de las actividades y de ésta manera obteniendo un número significativo de datos, ésta técnica se la utilizó durante todo el desarrollo de la investigación pues facilito a la postulante determinar, quienes realizan las actividades, que es lo que hacen, como las están haciendo, cuando se las realiza, cuánto tiempo toma y por qué se las hacen. La entrevista considerada también dentro de la investigación, permitió recopilar información y los datos necesarios a través de un diálogo frontal con el personal de la empresa que se consideró necesario y que pudo brindar la información requerida, es decir los directivos y empleados que tienen a su cargo actividades dentro del tema motivo del estudio, para realizarla se estableció un cuestionario previamente elaborado con la finalidad de que la comunicación entre la investigadora y el entrevistado sea más fluido. La aplicación de la encuesta permitió recopilar datos de la población frente a una problemática determinada, esta técnica brinda al informante una mayor libertad para expresar sus opiniones sobre los temas consultados.

## **2.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

### **2.4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA MOLINOS POULTIER S.A.**

Con la finalidad de conocer cuál es la situación actual de la cartera, con relación a los controles, políticas y procedimientos en el departamento de crédito y cobranzas de la Empresa Molinos Poulthier S.A., se procedió a entrevistar a su Gerente General, previa la elaboración de ciertas preguntas que permitan obtener la información requerida.

- 1. ¿Considera usted que un adecuado Sistema de Control Interno puede mejorar el control de los créditos otorgados por la empresa a sus clientes?**

Definitivamente, siempre y cuando se mantenga la información de los clientes en forma clara y actualizada con permanentes visitas a los clientes para ver si hay algún cambio en su estado financiero.

- 2. ¿Quién o quienes determinan los procedimientos a ser aplicados en el área de crédito de la empresa?**

Para la creación de procedimientos debería intervenir el Auditor Interno, Gerente de Ventas, Jefe de Crédito. En la actualidad los procedimientos para el área de crédito se los dicta desde la Gerencia General y Auditoría Interna, los mismos que no están debidamente registrados por escrito.

- 3. ¿Cree usted que el tener los procedimientos aprobados por la Gerencia para el área de crédito de manera escrita ayudaría a mejorar su aplicación?**

Definitivamente los procedimientos deberían ser aprobados por la Gerencia General;

pero, el departamento de Auditoría Interna debe monitorear que estos se cumplan.

**4. Quienes son las personas que autorizan un cupo de crédito y como se establecen los montos?**

El Jefe de Crédito propone un cupo de crédito al Comité de Crédito que debe contar con el Gerente General y el Gerente de Ventas, los montos se los establece considerando la capacidad financiera de compra, las referencias económicas entregadas y el historial comercial del cliente que lo solicita.

**5. Las políticas crediticias de la Empresa, cada qué tiempo son revisadas?**

Se las revisa una vez al año o cuando el mercado en el que nos desarrollamos lo exige, pero considero que por norma general deberían ser revisadas por lo menos dos veces al año.

**6. Conoce el personal de los departamentos de Ventas y Cobranzas las políticas crediticias de la Empresa y los objetivos para lo que fueron estipuladas?**

Las personas del departamento de Ventas y Cobranzas deben conocer a la perfección las políticas crediticias de la Empresa y los objetivos para lo que fueron estipuladas

**7. El otorgamiento de un crédito no autorizado es sancionado por la Empresa?**

En el tiempo que tengo a cargo la Gerencia General de la Empresa, no se ha dado este tipo de situaciones, el personal tiene conocimiento que el crédito debe estar autorizado por sus superiores, pero considero que si se presenta esta anomalía se sancionaría al empleado que otorgó un crédito no autorizado.

- 8. Considera usted que el personal de la empresa que tiene a cargo la aplicación de los procedimientos de cartera establecidos, los está utilizando adecuadamente?**

Si. Se ha pedido que Auditoría Interna reporte a la Gerencia General si algo no se está usando correctamente.

- 9. Si un cliente excede su cupo de crédito vencido, automáticamente se lo considera para su cobro por la vía legal?**

En principio, un cliente no debería excederse en su cupo autorizado. Si el cliente no ha pagado en el tiempo acordado, se debe realizar una visita y constatar el porqué no ha cancelado su deuda. Si el cliente ha tenido problemas se debe conseguir un convenio escrito de pagos y si este falla, enviarlo al departamento legal de la empresa, es decir se trata de agotar otras instancias antes de enviar su documentación al departamento legal.

- 10. Cree que la situación actual de la cartera vencida, pone en riesgo las operaciones normales de la empresa?**

En la actualidad se está controlando con mucho más énfasis la cartera de los clientes por la inestabilidad económica que vive el Ecuador en general y la fluctuación de los precios, pero si la cartera vencida sobrepasa el límite razonable del 5% sobre la cartera total la empresa si se vería afectada en su operación normal causando un posible cierre de sus operaciones causando la pérdida de fuentes de trabajo a muchas personas.

#### **2.4.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ENTREVISTA REALIZADA A LA JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA EMPRESA MOLINOS POULTIER S.A.**

Con el objeto de recabar información sobre el manejo y funcionamiento del

departamento de crédito y cobranzas de la Empresa Molinos Poulthier S.A., se procedió a entrevistar al Jefe de Crédito y Cobranzas de la misma, previa la elaboración de preguntas relacionadas con el departamento a su cargo y que consientan obtener información necesaria dentro de la investigación:

**1. Se maneja un manual de procedimientos para ser aplicados en el departamento a su cargo?**

No, dentro del Departamento mí cargo no se maneja ningún manual de procedimientos.

**2. El personal encargado de las cobranzas tiene conocimiento pleno de los objetivos y metas a cumplir?**

Si, cada mes tenemos que cumplir con una meta determinada, el monto depende del mes en el que se esté trabajando, al personal se le comunica oportunamente de las metas a cumplir.

**3. Considera usted que le ayudaría a cumplir sus objetivos el tener una guía de control interno en donde pueda basar su accionar?**

Si, ayudaría a realizar una mejor gestión en el otorgamiento de créditos, mejorando la cobranza y se podrían evitar muchos problemas que ya se han dado en la Empresa.

**4. Indique por favor que tiempo de crédito se les otorga a los clientes y cuáles son los parámetros que influyen para determinar dicha condición?**

El crédito para los clientes va desde 45 a 60 días, los parámetros que influyen son las condiciones del mercado, los créditos que otorga la competencia y el monto de compra del cliente, considerando también su actividad es decir a panaderos un máximo de 45 y a los comerciantes un máximo de 60 días por

que ellos también a su vez otorgan créditos a sus clientes que oscilan entre 45 y 50 días.

**5. Que documentos son solicitados a los posibles clientes que requieren crédito?**

Entre los documentos que se solicitan normalmente están, copia de cédula de identidad, copia del RUC, comprobante de pago de Luz o Teléfono, comprobante de pago del impuesto predial, referencias comerciales, pidiendo además se llene una solicitud de crédito pre impresa y se firme una letra de cambio de garantía.

**6. Cuáles son las principales circunstancias que usted considera para que un cliente no cancele su deuda a tiempo?**

Su bajo volumen de ventas, la utilización del dinero para adquirir otros productos o bienes o simplemente porque la competencia oferta otros tiempos de crédito, los clientes abusando de ello toman las mismas condiciones.

**7. A todos los clientes que se los considera dentro del tiempo de mora, se aplican acciones legales?**

Si, el cliente que no ha realizado ningún tipo de abono o ha manifestado una posible solución para el pago de su deuda, luego de que el personal de la empresa le ha recordado en varias ocasiones de su obligación en mora, se procede a entregar sus documentos al Abogado para los trámites legales.

**8. Considera usted que el trabajo en equipo permite alcanzar las metas establecidas?**

Por su puesto, yo considero que el trabajo en equipo es muy importante y que nos ayuda mucho, en nuestro departamento somos un equipo de trabajo, que

buscamos alcanzar las metas que la empresa requiere para una operación Efectiva.

**9. La aplicación estricta de las políticas de crédito, considera usted que pueden ser un limitante para un volumen de venta? Por qué**

Si, muchas veces tenemos que adaptarnos a las circunstancias del mercado y colocar producto dentro de las condiciones de oferta y demanda, sin aplicar las políticas de crédito de una manera estricta porque se perderían los negocios, el espacio en el mercado, baja en la producción establecida y otros factores internos, en estos casos se analiza y se busca un punto de equilibrio.

**10. Considera que la empresa debe cambiar su estrategia de cobro y aplicar técnicas más drásticas para sanear su cartera?**

Si no existiera tanta competencia en el mercado se podría aplicar estrategias drásticas de cobro, pero nuestro gran limitante es la competencia siempre quiere apoderarse de nuestros clientes con ofrecimientos de créditos más flexibles a los nuestros, por este motivo hay que tener estrategias firmes pero más manejables, considerando las circunstancias que se presenten.

**2.4.3 INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL RELACIONADO CON EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA EMPRESA MOLINOS POULTIER S.A.**

Las preguntas para la encuesta al personal relacionado con el Departamento de Crédito y Cobranzas de la Empresa Molinos Poulthier S.A., fueron concebidas con la finalidad de investigar el conocimiento que tiene el mismo, de los procedimientos, objetivos y metas del indicado Departamento, así como también, otros aspectos importantes dentro de su gestión diaria y para el cumplimiento efectivo de sus actividades.



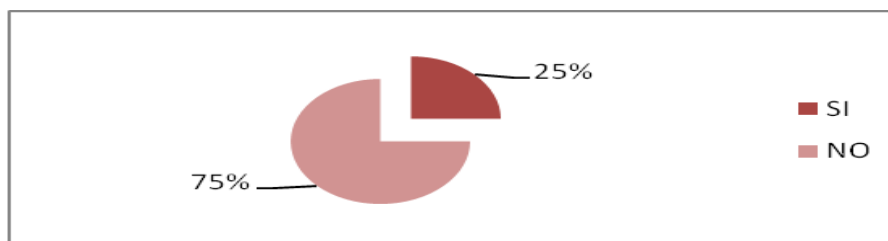
**PREGUNTA # 1.** ¿Conoce usted si la empresa cuenta con procedimientos escritos para ser aplicados en el Departamento de Crédito?

**Tabla N° 2.1 Procedimientos Escritos**

RESPUESTA	INDIVIDUOS	FRECUENCIA
SI	2	25%
NO	6	75%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuesta a personal de ventas  
Elaborado por: Margarita Iturralde C.

**Gráfico N° 2.1 Procedimientos Escritos**



Fuente: Encuesta a personal de ventas  
Elaborado por: Margarita Iturralde C.

## INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

En la pregunta, si la empresa cuenta con procedimientos escritos para ser aplicados en el Departamento de Crédito de la Empresa, se pudo identificar que de los 8 empleados que representan el 100% de la población encuestada, 2 de ellos que representan el 25 % manifestó conocer que la Empresa si cuenta con procedimientos escritos, mientras que 6 empleados que representan el 75 % manifestó no conocer este detalles.

El resultado, determina que el mayor porcentaje de la población encuestada no tiene conocimientos sobre la presente interrogante, esta carencia, puede ocasionar que la gestión de crédito y cobranzas se realice con errores con un riesgo elevado de cartera morosa.

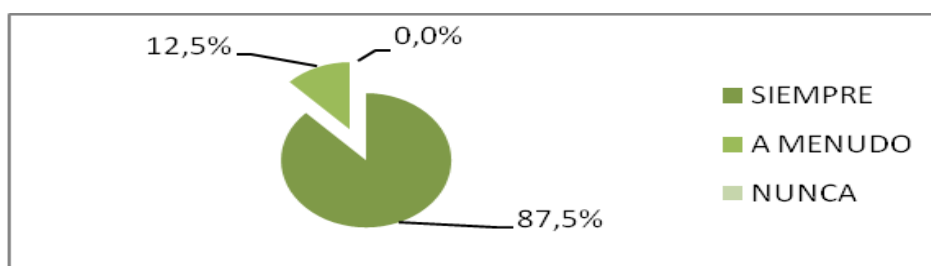
**PREGUNTA # 2.** ¿Las actividades que se encuentra a su cargo, están sometidas a algún tipo de control?

**Tabla N° 2.2 Control de Actividades**

RESPUESTA	INDIVIDUOS	FRECUENCIA
SIEMPRE	7	87,5%
A MENUDO	1	12,5%
NUNCA	0	0,0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuesta a personal de ventas  
Elaborado por: Margarita Iturralde C.

**Gráfico N° 2.2 Control de Actividades**



Fuente: Encuesta a personal de ventas  
Elaborado por: Margarita Iturralde C.

## INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

En cuanto a esta pregunta, se pudo determinar que de los 8 empleados que representan el 100% de la población encuestada, 7 de los mismos que representan el 87,5 % manifestó que sus actividades siempre están sometidas a control, mientras que 1 empleado que representa el 12,50 % indica que sus actividades no son controladas siempre.

Se puede determinar que las actividades de los empleados están siendo controladas, es importante que dicho control se realice siempre al 100% del personal, con la finalidad de poder medir la eficiencia y eficacia con que se cumplen las actividades.

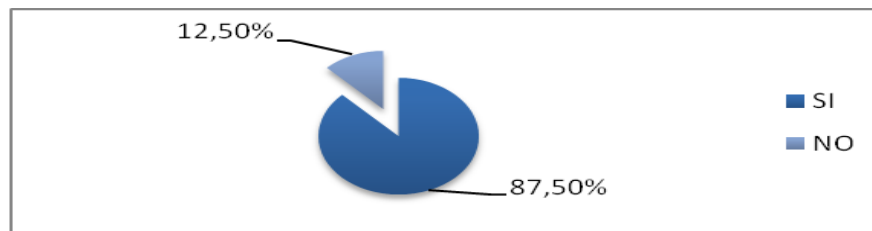
**PREGUNTA # 3.** ¿Es informado usted, sobre las metas y objetivos que persigue la empresa en su departamento de crédito?

**Tabla N° 2.3 Metas y Objetivos**

RESPUESTA	INDIVIDUOS	FRECUENCIA
SI	7	87,50%
NO	1	12,50%
TOTAL	8	100%

**Fuente:** Encuesta a personal de ventas  
**Elaborado por:** Margarita Iturralde C.

**Gráfico N° 2.3 Metas y Objetivos**



**Fuente:** Encuesta a personal de ventas  
**Elaborado por:** Margarita Iturralde C.

## INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

Con relación a informar sobre las metas y objetivos que persigue la empresa en su departamento de Crédito y Cobranzas, se pudo determinar que de los 8 empleados encuestados y que representan el 100% de la población, 7 empleados que representan el 87,50% exteriorizó que si están informados, mientras que 1 empleado que representa el 12,5% indicó no conocer los objetivos y metas propuestos.

Considerando los resultados obtenidos se puede concluir que se debería dar la información necesaria al personal de una manera clara, con la finalidad de que todo el equipo encargado de las cobranzas, realice su gestión sobre bases sólidas y con un objetivo predeterminado, el cual deberá cumplirlo durante el mes de trabajo.

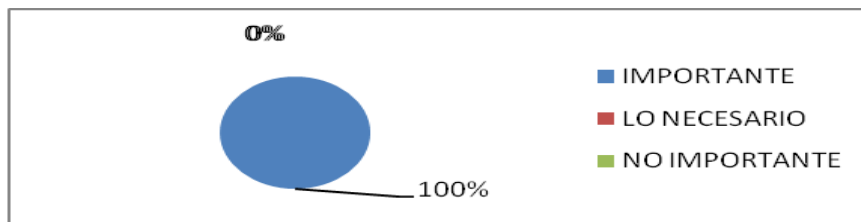
**PREGUNTA # 4.** ¿Considera importante la comunicación entre las personas empleadas de la empresa que realizan actividades de ventas y cobros?

**Tabla N° 2.4 Comunicación entre el personal**

RESPUESTA	INDIVIDUOS	FRECUENCIA
IMPORTANTE	8	100,0%
LO NECESARIO	0	0,0%
NO IMPORTANTE	0	0,0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuesta a personal de ventas  
 Elaborado por: Margarita Iturralde C.

**Gráfico N° 2.4 Comunicación entre el personal**



Fuente: Encuesta a personal de ventas  
 Elaborado por: Margarita Iturralde C.

## INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

En cuanto a la importancia de la comunicación, se pudo determinar que de los 8 empleados que representan el 100% de la población encuestada, todos opinaron que la comunicación es prioritaria y muy importante, su aplicación evitará problemas posteriores.

La comunicación amplía la relación grupal de las personas, a través de esta se puede obtener información necesaria y adecuada acerca de los aspectos relacionados con su entorno, dando como resultado un efectivo y eficiente cumplimiento de las actividades planificadas y el cumplimiento de la gestión sin mayores contratiempos.

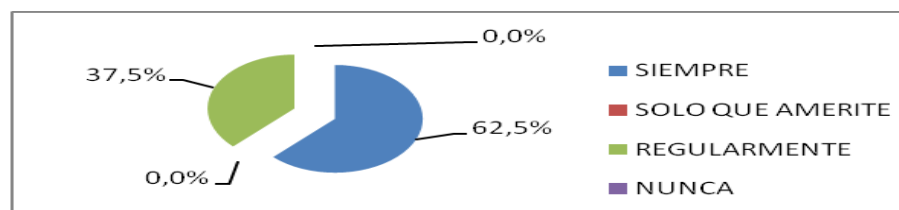
**PREGUNTA # 5.** ¿Cuenta usted con capacitación profesional para realizar su trabajo?

**Tabla N° 2.5 Capacitación Profesional**

RESPUESTA	INDIVIDUOS	FRECUENCIA
SIEMPRE	5	62,5%
SOLO QUE AMERITE	0	0,0%
REGULARMENTE	3	37,5%
NUNCA	0	0,0%
TOTAL	8	100%

**Fuente:** Encuesta a personal de ventas  
**Elaborado por:** Margarita Iturralde C.

**Gráfico N° 2.5 Capacitación Profesional**



**Fuente:** Encuesta a personal de ventas  
**Elaborado por:** Margarita Iturralde C.

## INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

En lo que respecta a la capacitación profesional, se pudo determinar que de los 8 empleados encuestados que representan el 100 %, 5 empleados que representan el 62,5% manifestó que siempre están siendo capacitados para realizar su gestión, para 3 empleados que representa el 37,5% la capacitación se la realiza regularmente.

La Empresa capacita a sus empleados en base a las necesidades y está consciente que una capacitación oportuna ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia en el trabajo de su personal, mejorando sus aptitudes y conocimientos, logrando que su trabajo sea desempeñado con éxito.

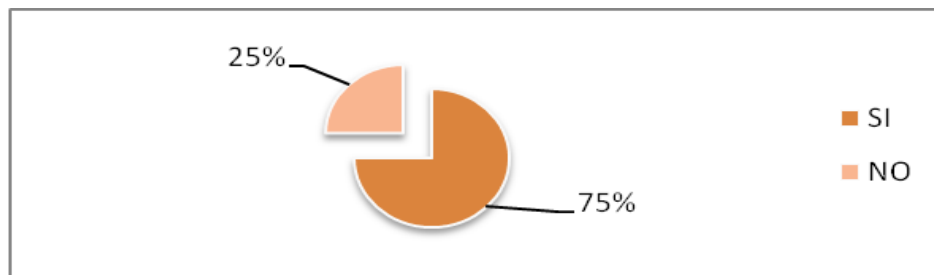
**PREGUNTA # 6.** ¿Conoce usted en base a que parámetros se aplican las autorizaciones para los créditos en la empresa?

**Tabla N° 2.6 Parámetros de autorizaciones**

RESPUESTA	INDIVIDUOS	FRECUENCIA
SI	6	75,0%
NO	2	25,0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuesta a personal de ventas  
 Elaborado por: Margarita Iturralde C.

**Gráfico N° 2.6 Parámetros de autorizaciones**



Fuente: Encuesta a personal de ventas  
 Elaborado por: Margarita Iturralde C.

## INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

Con relación a la pregunta, se pudo determinar que de los 8 empleados encuestados que representan el 100 % de la población, 6 empleados que representan el 75% manifestó que si conocen los parámetros que se aplican para las autorizaciones de créditos, mientras que 2 empleados que representa el 25% indicó que no tenían conocimiento sobre el tema.

Sería importante que este tema, sea conocido por todo el personal, pues son ellos quienes realizan los cobros y son el vínculo entre la Empresa y los clientes que necesitan acceder a un crédito determinado por su volumen de compra.

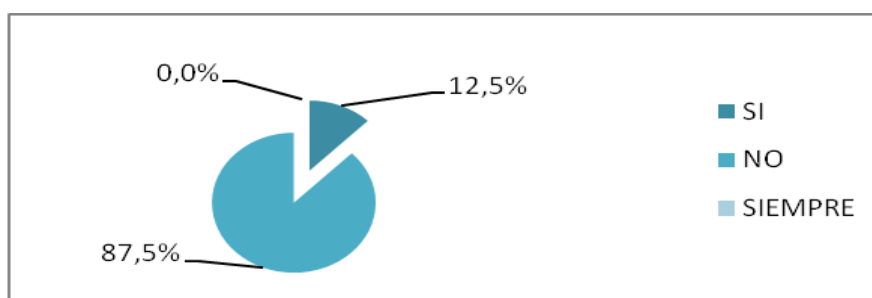
**PREGUNTA # 7.** ¿Puede usted otorgar en ocasiones crédito a los clientes para subir su volumen de ventas?

**Tabla N° 2.7 Otorgar Créditos**

RESPUESTA	INDIVIDUOS	FRECUENCIA
SI	1	12,5%
NO	7	87,5%
SIEMPRE	0	0,0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuesta a personal de ventas  
Elaborado por: Margarita Iturralde C.

**Gráfico N° 2.7 Otorgar Créditos**



Fuente: Encuesta a personal de ventas  
Elaborado por: Margarita Iturralde C.

## INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

En concordancia con la pregunta indicada, del resultado se pudo estipular que de los 8 empleados que representan el 100 % de la población encuestada, 1 empleado que representa el 12,5 % indicó que si podía hacerlo, mientras que 7 empleados que representa el 87,5 % reveló que no podía para incrementar sus ventas otorgar créditos.

Es beneficioso saber que el personal respeta las condiciones de crédito de la empresa para vender sus productos a pesar que esta circunstancia no facilite una negociación y su volumen de ventas se vea afectado.

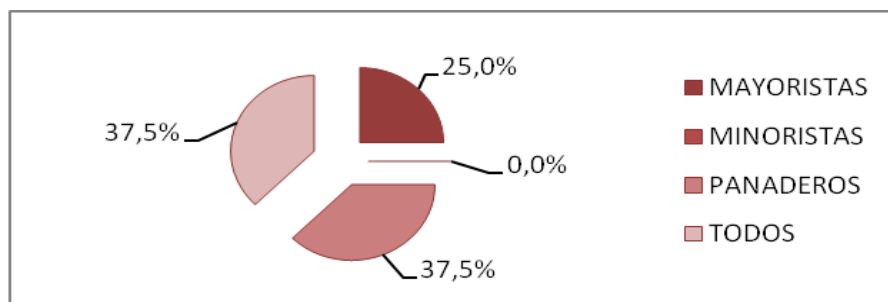
**PREGUNTA # 8.** ¿Sabe usted que segmento de clientes es más proclive a no cumplir con el crédito dentro de los plazos determinados?

**Tabla N° 2.8 No cumplimiento de plazo de crédito**

RESPUESTA	INDIVIDUOS	FRECUENCIA
MAYORISTAS	2	25,0%
MINORISTAS	0	0,0%
PANADEROS	3	37,5%
TODOS	3	37,5%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuesta a personal de ventas  
Elaborado por: Margarita Iturralde C.

**Gráfico N° 2.8 No cumplimiento de plazo de crédito**



Fuente: Encuesta a personal de ventas  
Elaborado por: Margarita Iturralde C.

## INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

En la pregunta sobre el no cumplimiento de plazos, se pudo determinar que de los 8 empleados que representan el 100 % de la población encuestada, 2 empleados que representa el 25 % indicó que son los clientes Mayoristas, mientras que 3 empleados que representa el 37,5 % reveló que son los clientes Panaderos, para otros 3 empleados que representan el otro 37,5 %, este problema lo tienen Todos los clientes que acceden a un crédito.

Se considera que el riesgo de no pago se puede dar dentro de todos los segmentos.



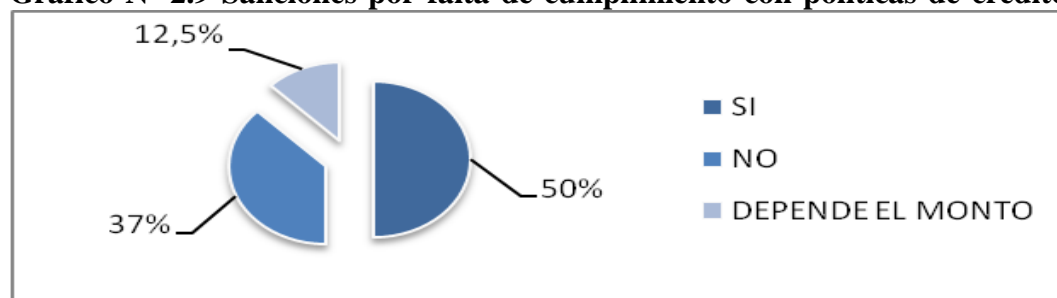
**PREGUNTA # 9.** ¿En caso de que el personal no cumpla las políticas de crédito establecidas frente a los clientes, tiene una sanción de parte de la empresa?

**Tabla N° 2.9 Sanciones por falta de cumplimiento con políticas de crédito**

RESPUESTA	INDIVIDUOS	FRECUENCIA
SI	4	50,0%
NO	3	37,5%
DEPENDE EL MONTO	1	12,5%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuesta a personal de ventas  
Elaborado por: Margarita Iturralde C.

**Gráfico N° 2.9 Sanciones por falta de cumplimiento con políticas de crédito**



Fuente: Encuesta a personal de ventas  
Elaborado por: Margarita Iturralde C.

## INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

La pregunta sobre las sanciones, establece que de los 8 empleados que representan el 100 % de la población encuestada, 4 empleados que representa el 50 % indicó que si existen sanciones para los empleados que no cumplen con las políticas, mientras que 3 empleados que representa el 37,5 % revelan que no existen sanciones de parte de la empresa en estos casos, para 1 empleado que representa el 12,5 %, depende del monto de crédito que haya otorgado para hacerse acreedor o no a una sanción.

Se puede ver claramente que el personal no tiene claro si efectivamente hay o no una sanción y si la hubiera en que parámetros se basaría.

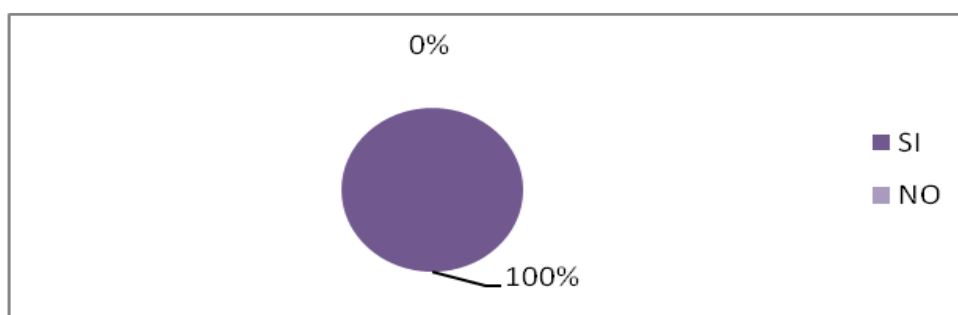
**PREGUNTA # 10.** ¿Considera que los procedimientos y los montos de crédito deben ser revisados y actualizados regularmente?

**Tabla N° 2.10 Revisión de procedimientos**

RESPUESTA	INDIVIDUOS	FRECUENCIA
SI	8	100,0%
NO	0	0,0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuesta a personal de ventas  
Elaborado por: Margarita Iturralde C.

**Gráfico N° 2.10 Revisión de procedimientos**



Fuente: Encuesta a personal de ventas  
Elaborado por: Margarita Iturralde C.

## INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

La consulta sobre la revisión de procedimientos y montos de crédito regulares, se pudo determinar que de los 8 empleados que representan el 100 % de la población encuestada, los 8 empleados es decir el 100% están convencidos que los procedimientos y montos de crédito deben ser revisados regularmente.

Se debe poner énfasis en este tema, considerando los cambios profundos que día a día sufre el mundo de los negocios con la globalización y la tecnificación, no se pueden tener procedimientos que no garanticen agilidad y seguridad al momento de realizar los negocios.

## 2.5 CONCLUSIONES

Luego de haber analizado la información que se obtuvo como resultado de la aplicación de los instrumentos de investigación, se llegó a las siguientes conclusiones:

- La Empresa Molinos Poulter S.A., no cuenta con procedimientos para el área de ventas y de Crédito y Cobranzas, debidamente establecidos por escrito.
- Existe cartera vencida en la Empresa que se arrastra de muchos años atrás y que no ha podido ser recuperada por falta de procedimientos adecuados que ayuden a su cobro inmediato y que garanticen minimizar el riesgo de mora.
- La Gerencia General conjuntamente con Auditoría Interna crean y aprueban procedimientos para el área de crédito, pero estos no han sido informados oportuna y debidamente a las personas que los aplican o por condiciones externas del mercado, no han podido ser empleados de una manera adecuada.
- Existe una franca contra posición entre el Departamento de Crédito y el Departamento Ventas de la Empresa, ya que otorgar créditos controlados de manera estricta, no ayuda a realizar negociaciones importantes disminuyendo así el volumen de ventas.
- Las circunstancias del mercado y de la competencia hacen que los procedimientos de crédito deban tornarse flexibles, con la finalidad de no perder negociaciones que vendrían a desmejorar las operaciones de la Empresa.

## 2.6 RECOMENDACIONES

Para un mejor control y desenvolvimiento del personal que conforma o tiene relación con el Departamento de Crédito y Cobranzas de la Empresa, se emiten las siguientes recomendaciones:

- Se debe plasmar por escrito los procedimientos para el área de Crédito y Cobranzas, los mismos adecuados a las necesidades de la Empresa sirvan de guía y sean la base para conseguir un trabajo efectivo, minimizando el riesgo y ayudando al cumplimiento de objetivos.
- A través de procedimientos adecuados y actualizados la Empresa tendría mayor facilidad para recuperar la cartera vencida que mantiene con sus clientes, lo que le permitiría mejor estabilidad económica y que su operación crezca sustancialmente.
- Los procedimientos aprobados por Gerencia General deben ser difundidos a todos los segmentos que tengan relación con su aplicación a través de informes o instructivos adecuados para el efecto.
- Se debe implementar mecanismos de control que ayuden a que tanto el personal del área de crédito como el de ventas cumplan sus objetivos y metas para garantizar que la misión y la visión con la que fue concebida la Empresa tenga el éxito deseado.
- La optimización de los procedimientos, debidamente documentados, registrados y conocidos; y, su aplicación de acuerdo con la realidad del mercado, permitirá tener un mejor control de las operaciones, minimizando los riesgos, sin desmejorar los volúmenes de venta de la Empresa.

## **CAPÍTULO III**

### **3 DISEÑO DE LA PROPUESTA**

#### **3.1 INTRODUCCIÓN**

En el presente capítulo se desarrollará el tema propuesto para el trabajo de investigación de la presente Tesis, el mismo que consiste en la “IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL EFECTIVO DE CARTERA EN LA EMPRESA MOLINOS POULTIER S.A. PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTON LATACUNGA. PERIODO DEL 1 DE ENERO DE 2009 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009”.

En la actualidad por la complejidad de los negocios, el crecimiento a pasos agigantados del mercado y principalmente por la inestabilidad económica que vive el Ecuador y el resto del mundo, las empresas para su seguridad en el ámbito económico deben crear o actualizar sus tácticas en la comercialización de sus productos al momento de otorgar créditos.

El presente capítulo contiene manuales de funciones y procedimientos para el Departamento de Crédito y Cobranzas de la Empresa Molinos Poulthier S.A. y sus relacionados, los mismos que elaborados de acuerdo a las necesidades de la compañía tienen la finalidad de ser una herramienta de apoyo para que el personal que los utilice respalde su gestión en instructivos estructurados que le permitan un trabajo ordenado y sistemático y un mejor control de todos los pasos y documentos que la Empresa requiere al momento de entregar su producto a través de una venta a crédito.

Su utilización adecuada, minimizará el riesgo de un elevado monto de crédito vencido o incobrable, además facilitará el control de las labores que el personal del área realice para el logro de los objetivos propuestos por la Empresa.

### **3.2 JUSTIFICACIÓN**

Es importante, implementar un sistema de procedimientos para el control efectivo de cartera en Molinos Poulthier S.A., en vista de la necesidad que tiene la empresa y sus administradores de tener políticas de control de cartera adecuadas, evitando así el riesgo de mora o falta de recuperación de los créditos concedidos.

La contra posición del Departamento de Ventas con el Departamento de Crédito y Cobranzas es un limitante en la colocación del producto en el mercado, ya que mientras el primero requiere subir su volumen de ventas, el segundo necesita una seguridad razonable de recuperación de los valores entregados a los clientes, por lo que es indispensable realizar un análisis adecuado de la cartera amparado en un sistema de procedimientos que ayudará a que la empresa mantenga un equilibrio financiero, cuente con un nivel de recuperación oportuna de créditos, cumpla sus obligaciones y pueda realizar inversiones para el desarrollo y mejoramiento de su operación, pudiendo de esta manera posicionarse en el mercado sin mayores dificultades.

A través de la elaboración de un sistema de procedimientos de la gestión de créditos y cobranzas, se proporcionara a los directivos de la empresa, una guía para el adecuado manejo en el otorgamiento de los créditos; tomando también en cuenta, lo trascendental que es para la empresa la recuperación oportuna de los créditos entregados a los clientes a un bajo costo. A través de la investigación se ha podido analizar las debilidades, que por no contar con procedimientos específicos para el área de crédito y cobranzas están latentes en la Empresa, así como los impactos financieros y beneficios económicos que representa un adecuado control de las cuentas por cobrar, para lo que se determinaran nuevas y mejores estrategias a implementarse.

### **3.3 OBJETIVOS**

#### **3.3.1 GENERAL**

- Implementar un sistema de procedimientos para el control efectivo de ventas a crédito en la Empresa Molinos Poulter S.A. con la finalidad de disminuir el índice de cartera vencida.

#### **3.3.2 ESPECÍFICOS**

- Encontrar la mejor alternativa para que los procedimientos sean los más adecuados de acuerdo al tipo de industria y a las necesidades de empresa.
- Brindar una herramienta de control efectivo que facilite la realización de una venta a crédito de manera segura, minimizando el riesgo de pérdida.
- Desarrollar procedimientos de control para el Departamento de crédito y cobranzas de la Empresa Molinos Poulter S.A. para mejorar el nivel de trabajo en el área indicada y en los departamentos relacionados.

### **3.4 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

Para la elaboración de procedimientos efectivos de control de cartera en el área de Crédito y Cobranzas de la Empresa y sus relacionados, la postulante ha basado su investigación en la revisión de documentos, observación de la forma en que se maneja la venta y el otorgamiento de créditos y en los resultados obtenidos a través de las entrevistas y encuestas realizadas. El desarrollo de los procedimientos se los hará desde el mismo momento en se presente la oportunidad de una negociación, es decir se comenzará con procedimientos para realizar una venta que genere el otorgamiento de un crédito, y las políticas de la Empresa para el efecto, acto seguido se presentaran los procedimientos y controles que se deben realizar para evitar morosidad en la cartera de clientes, el trabajo será respaldado con documentos existentes o sugeridos que permitan mejorar el trabajo del área de crédito, motivo de esta investigación.

**MOLINOS POULTIER S.A.**

**MANUAL DE FUNCIONES Y  
PROCEDIMIENTOS**

---

**MANUAL DE FUNCIONES**

**Departamento de Crédito y Cobranzas**

**30/06/2011**

---

MARGARITA ITURRALDE C.

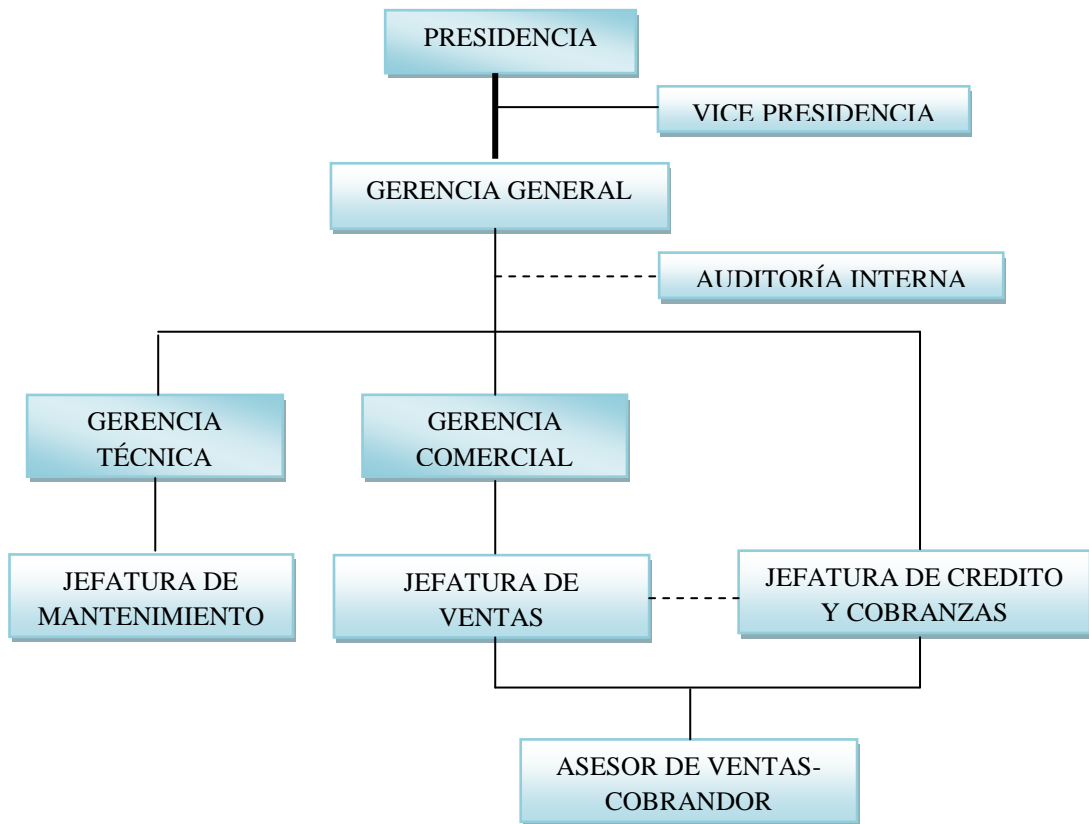
Documento que presenta el conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica que presenta la forma sistemática de realizar un determinado trabajo en el Departamento de Créditos y Cobranzas de la Empresa Molinos Poulthier S.A.



A continuación se presenta El Organigrama Estructural y Funcional diseñado por la postulante y que será considerado en la institución:

## ORGANIGRAMAS DE MOLINOS POULTIER S.A.

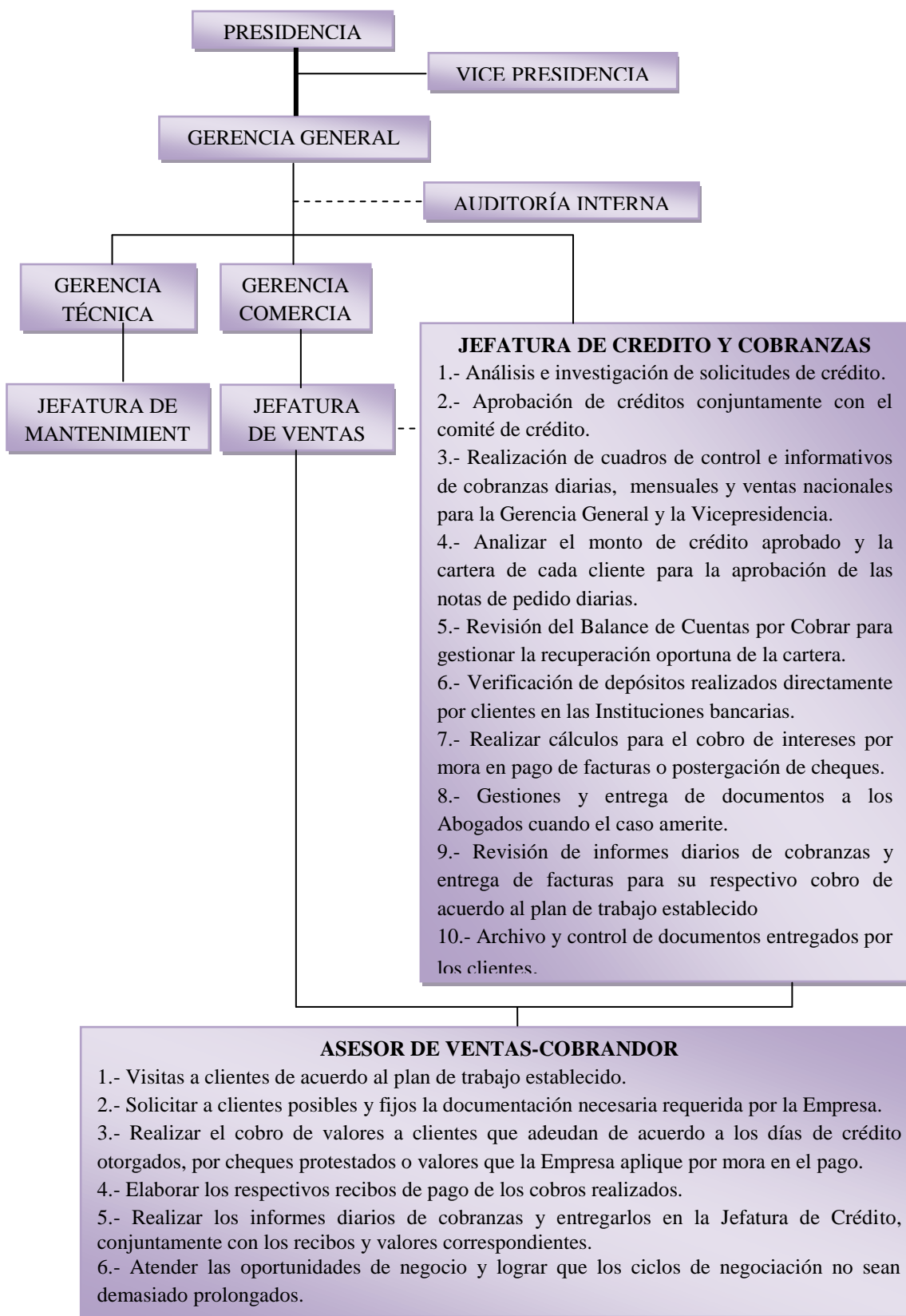
GRÁFICO No 3.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Relación formal de coordinación, y control técnico	-----
Relación jerárquica normal de autoridad	_____
Relación jerárquica niveles superiores	—————

Fuente: Propia  
 Elaborado por: Margarita Iturralde C.

**GRÁFICO No 3.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL**



**Fuente:** Propia  
**Elaborado por:** Margarita Iturralde C.

## **PRESENTACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES**

Como respuesta a las necesidades de la Empresa y a los planteamientos realizados para la elaboración de este trabajo se ha elaborado un manual de funciones para el área de crédito y cobranzas, el mismo que se convierte en un documento de consulta permanente para orientar a todos los integrantes de la compañía, en cuanto a la descripción general del cargo; contenida en la identificación, el resumen del cargo, descripción de funciones y perfil requerido por los puestos de trabajo para su adecuado desempeño.

El manual de funciones contiene los siguientes aspectos:

### **1.- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

- Nombre del Cargo.- Denominación otorgada al cargo dentro de la Empresa, según contrato de trabajo establecido y legalizado.
- Dependencia.- Se determina teniendo en cuenta las directrices establecidas en el Reglamento interno de la Empresa.
- Jefe inmediato.- Hace referencia del cargo de la persona responsable del departamento o jefatura de la cual se encuentra supervisado el trabajador.
- Número de cargos.- Corresponde al número de trabajadores y nivel asignado para cada departamento.

### **2.- RESUMEN DEL CARGO**

- Resume la razón de ser del cargo dentro de la Empresa y las funciones generales.

### **3.- DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

- Son las actividades y tareas generales y específicas realizadas por el trabajador en ejercicio del cargo.

#### 4.- PERFIL REQUERIDO

- Se refiere a los requisitos académicos, de experiencia laboral y otros parámetros establecidos dentro de las disposiciones internas de la Empresa para la contratación de su personal.

A continuación se detallan los cargos y puestos que se encuentran dentro del Departamento de Crédito y Cobranzas de la Empresa:

<b>1.- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
Nombre del cargo:	Jefe de Crédito y Cobranzas
Dependencia:	Departamento de Crédito y Cobranzas
Jefe Inmediato:	Gerente General
Número de Cargos:	Uno (1)
<b>2.- RESUMEN DEL CARGO</b>	
Dirigir, analizar, coordinar, controlar, realizar y supervisar las actividades administrativas y de campo, para garantizar el normal funcionamiento del Departamento a su cargo.	
<b>3.- DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Análisis e investigación de solicitudes de crédito a posibles clientes nuevos.</li><li>2. Aprobación de créditos conjuntamente con el comité de crédito.</li><li>3. Realización de cuadros de control e informativos de cobranzas diarias, mensuales y ventas nacionales para la Gerencia General y la Vicepresidencia.</li><li>4. Revisión de cheques en cartera y entrega de los mismos para su depósito.</li><li>5. Revisión y aprobación de los documentos de cobro entregados por los vendedores-cobradores.</li><li>6. Control y recuperación de los Comprobantes de Retención.</li></ol>	

7. Analizar el monto de crédito aprobado y la cartera de cada cliente para la aprobación de las notas de pedido diarias.
8. Revisión de un balance de Cuentas por Cobrar para gestionar la recuperación oportuna de la cartera.
9. Revisión de informes diarios de cobranzas y entrega de facturas para su respectivo cobro de acuerdo al plan de trabajo establecido.
10. Verificación de depósitos realizados directamente por clientes en las Instituciones bancarias.
11. Realizar cálculos para el cobro de intereses por mora en pago de facturas o postergación de cheques.
12. Control y recuperación de cheques protestados.
13. Gestiones y entrega de documentos a los Abogados cuando el caso amerite.
14. Visitas periódicas a los clientes para actualizar información o verificar situación económica.
15. Archivo y control de documentos entregados por los clientes.

#### **4.- PERFIL REQUERIDO**

Requisitos Académicos:	Título de Tercer Nivel en Contabilidad y Auditoría, Administración de Empresas o carreras afines.
Experiencia Laboral:	Mínimo dos años en actividades similares.
Competencias:	<p>Administrativas.- Liderazgo, planeación y organización, comunicación efectiva oral y escrita y responsabilidad.</p> <p>Laborales.- Trabajo en equipo, calidad en el trabajo, tolerancia a la presión, puntualidad.</p> <p>Humanas.- Creatividad, manejo de conflictos, compromiso y sentido de pertenencia, tolerancia a la frustración, relaciones humanas, presentación personal.</p>

<b>1.-IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
Nombre del Cargo:	Asesor de Ventas-Cobrador
Dependencia:	Departamentos de Ventas y Crédito y Cobranzas.
Jefes Inmediatos:	Jefe de Ventas y Jefe de Crédito y Cobranzas
Número de Cargos:	Cinco (5)
<b>2.- RESUMEN DEL CARGO</b>	
Realizar actividades de campo como contactos y visitas a clientes fijos y posibles con la finalidad de mantener o crear una relación comercial con la Empresa.	
<b>3.- DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Visitas a clientes de acuerdo al plan de trabajo establecido.</li> <li>2. Solicitar a clientes posibles y fijos la documentación necesaria requerida por la Empresa.</li> <li>3. Atender las oportunidades de negocio y lograr que los ciclos de negociación no sean demasiado prolongados.</li> <li>4. Revisar el Balance de Cuentas por cobrar de su zona diariamente antes de realizar la gestión de cobro.</li> <li>5. Realizar el cobro de valores a clientes que adeudan de acuerdo a los días de crédito otorgados, por cheques protestados o valores que la Empresa aplique por mora en el pago.</li> <li>6. Elaborar los respectivos recibos de pago de los cobros realizados.</li> <li>7. Realizar los informes diarios de cobranzas y entregarlos en la Jefatura de Crédito, conjuntamente con los recibos y valores correspondientes.</li> <li>8. Elaborar las notas de pedido de producto para su aprobación por el Jefe de Ventas y Jefe de Crédito para la facturación correspondiente.</li> <li>9. Recuperar en sus visitas los Comprobantes de Retención.</li> <li>10. Mantener un control sobre los clientes, su situación económica y de inventario de productos.</li> <li>11. Elaborar un reporte diario de resultados de visitas a clientes.</li> <li>12. Mantener un archivo de documentos de venta y cobros de acuerdo a la zona asignada.</li> </ol>	

<b>4.-PERFIL REQUERIDO</b>	
Requisitos Académicos:	Mínimo Título de Segundo Nivel Cursos de Gestión de Ventas y Cobros.
Experiencia Laboral:	Mínimo dos años en actividades de venta de productos de consumo masivo.
Competencias:	Administrativas.- Organización y planeación, comunicación efectiva y responsabilidad. Laborales.- Calidad en el trabajo, tolerancia a la presión, puntualidad. Humanas.- Empatía con los clientes, confianza, autoestima, perseverancia, orientación a resultados.

**MOLINOS POULTIER S.A.**

---

**MANUAL DE FUNCIONES Y  
PROCEDIMIENTOS**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

**Departamento de Crédito y Cobranzas**

**30/06/2011**

El presente documento contiene el conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica que precisan la forma sistemática de realizar las actividades en el Departamento de Créditos y Cobranzas de la Empresa Molinos Poulthier S.A.



## **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

El manual de procedimientos es un documento interno manejado dentro de cada institución o empresa, contiene una descripción precisa de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de un departamento, de dos o más relacionados. Se lo complementa incluyendo además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación, pueden contener información sobre formularios, autorizaciones o documentos necesarios a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar el correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa; dentro de una misma organización pueden existir varios manuales de procedimientos dependiendo de las necesidades de la misma y la variedad de procesos de trabajo o de apoyo.

Su utilización ayuda a conocer el funcionamiento de las unidades administrativas, facilita la evaluación y control interno y las labores de auditoría, permite a los empleados y a sus jefes asegurar que el trabajo se lo está realizando adecuadamente.

### **1.- OBJETIVOS**

- Elaborar un manual de políticas y procedimientos de ventas que permitan equiparar y controlar el cumplimiento de ésta actividad, evitando su alteración arbitraria, ya que se considera que la venta es el comienzo real para que la empresa otorgue crédito a sus clientes.
- Brindar a los empleados y directivos una herramienta de consulta permanente que les permita conocer que el trabajo y las actividades encomendadas se están realizando de manera adecuada.
- Ayudar en las labores de auditoría y evaluación del control interno.

## **2.- CONCEPTOS GENERALES**

### **A.- VENTA:**

Considérese para el caso de Molinos Poulthier S.A. a la transferencia de dominio de bienes de una persona jurídica hacia otra de carácter natural o jurídico, por la cual se pagará un determinado valor. Se consideran dos categorías: Ventas de contado y Ventas a crédito (previa autorización del Departamento de Crédito en cupos y plazos).

**A.1.- SISTEMA DE VENTA DE CONTADO.-** Se define como venta de contado, al pedido realizado por el cliente de inmediato pago o cancelación.

**A.2.- SISTEMA DE VENTA A CRÉDITO.-** Se define como venta a crédito, a la toma del pedido al cliente, su consiguiente aprobación por el Departamento de Crédito y posterior despacho de la mercadería.

### **B.- REPRESENTANTE DE VENTAS:**

Funcionario que ante la Empresa, tiene la categoría de Asesor de Ventas – Cobrador.

### **C.- VISITAS A LOS CLIENTES:**

Actividad que realizan los Asesores de Venta – Cobradores a los clientes, de acuerdo al cronograma diario de visitas asignado por zonas.

### **D.- COBRO EN CHEQUE:**

Para las dos modalidades de venta, se aceptarán cheques exclusivamente de

clientes. Con una autorización en formulario específico entregado por la Empresa y autorizado por la Jefatura de Crédito, se podrán recibir cheques de terceros. (Anexo 4)

- En el caso de la venta de contado, el cheque tendrá la fecha del día de la venta, es decir la misma fecha del comprobante de venta (Factura).
- En el caso de la venta a crédito, el cheque tendrá la fecha del vencimiento del comprobante de venta. En la factura, se indicará el plazo de crédito autorizado.

### **3.- POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA VENTAS**

#### **3.1 POLÍTICAS GENERALES PARA LA VENTA**

- 3.1.1** La Gerencia General tomará como política de la empresa las líneas de productos que deben ser vendidas y distribuidas por la misma.
- 3.1.2** Toda lista de precios debe ser elaborada por el Gerente de Comercialización y aprobada por el Gerente General de la compañía; de igual manera se procederá con los descuentos otorgados a los clientes, en caso de haberlos.
- 3.1.3** Los formularios de venta a emitir serán a través de un sistema computarizado diseñado para el efecto de acuerdo a las necesidades de la Empresa.
- 3.1.4** En caso de darse algún error en la elaboración de algún formulario, se deberá anular el juego completo de dicho formulario, archivándolo en forma consecutiva numérica y emitir uno nuevo.
- 3.1.5** Los comprobantes de venta, serán emitidos con los precios que se encuentren vigentes a la fecha de la transacción.

- 3.1.6** Los Asesores de Ventas – Cobradores en el formulario denominado Informe diario de visitas, deberán reportar las mismas.
- 3.1.7** Por ningún concepto se tramitarán ventas sin la respectiva Nota de pedido.
- 3.1.8** Las comisiones por ventas se calcularán y pagarán exclusivamente por sacos cobrados durante el mes de la gestión.

### **3.2 POLÍTICAS PARA VENTAS AL CONTADO**

- 3.2.1** Toda venta estará precedida obligatoriamente de una Nota de Pedido, aprobada para la facturación respectiva.
- 3.2.2** Se emitirá la factura y de inmediato el recibo de ingreso a caja por el valor de la venta.
- 3.2.3** Se receptorá dinero en efectivo y/o cheque personal girado a nombre de Molinos Poulter S.A.
- 3.2.4** Los datos personales del cliente deberán ser verificados a través de su documento de identificación personal y registrados en el sistema.

### **3.3 POLÍTICAS PARA VENTAS A CRÉDITO**

- 3.3.1** Todo cliente que requiera crédito, deberá llenar obligatoriamente una Solicitud de crédito (Anexo 5 y 6) y presentar los documentos requeridos por la Empresa.
- 3.3.2** Toda venta estará precedida obligatoriamente de una Nota de pedido.
- 3.3.3** Las tres primeras ventas serán exclusivamente de contado.
- 3.3.4** El Asesor de Ventas – Cobrador, visitará diariamente a los clientes tomará el pedido de los mismos de acuerdo al cronograma de visitas, cantidad de clientes y zonas establecidas por la Gerencia Comercial.

**3.3.5** Obligatoriamente deberá abrirse una carpeta con documentación personal y del negocio para cada cliente. Es obligación del Asesor de Ventas – Cobrador, entregar la documentación requerida por el Departamento de Crédito. Inicialmente se requerirá lo siguiente:

- Solicitud de crédito
- Copia de la Cédula de identidad
- Copia del Registro Único de Contribuyentes RUC
- Croquis de ubicación del negocio del cliente
- Carta de autorización (para solicitar la información en nombre del cliente)

**3.3.6** Por ningún concepto se dejarán facturas pendientes de despacho para el siguiente mes.

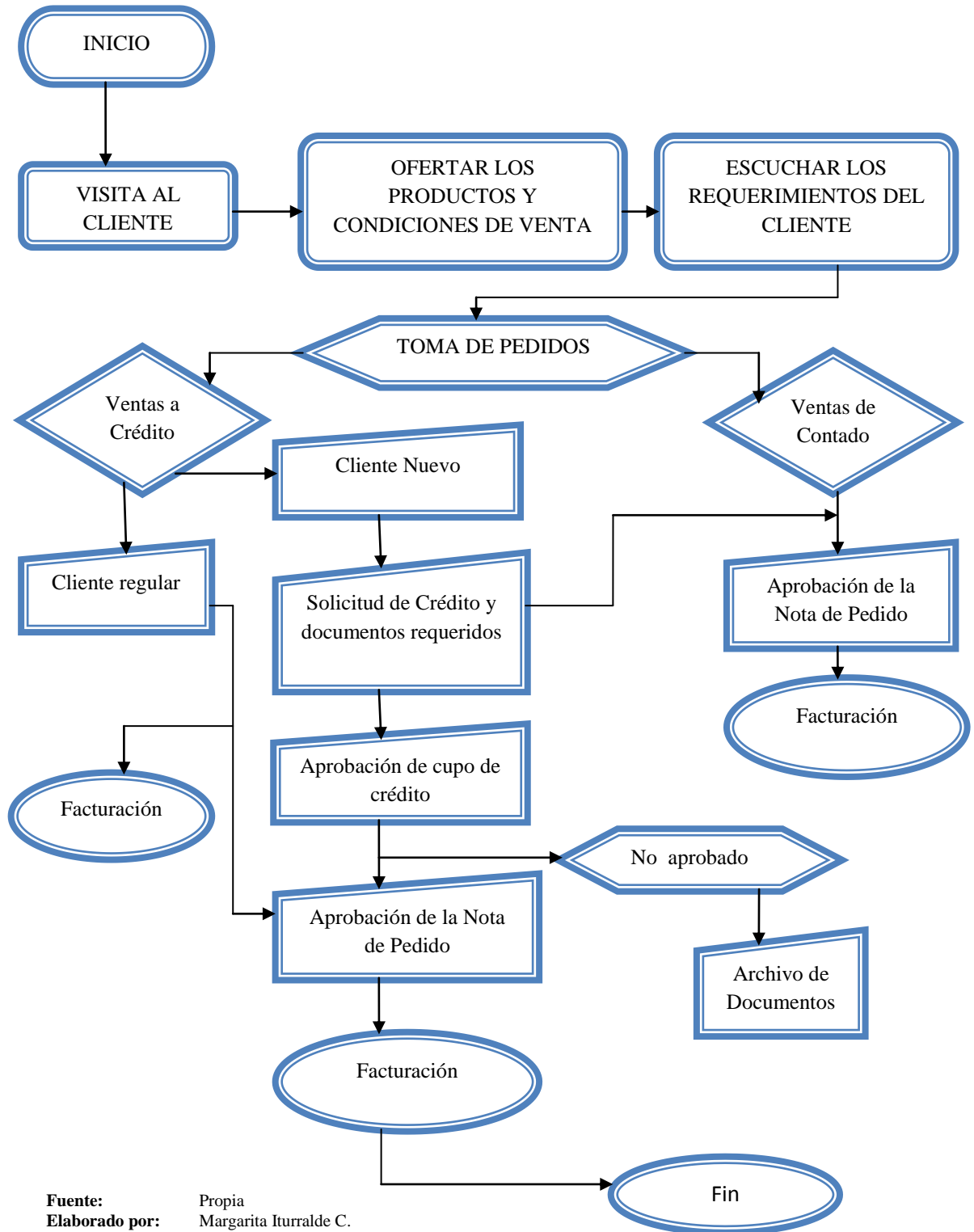
**3.3.7** Al vencimiento de una factura el Asesor de ventas – Cobrador realizará la cobranza de ésta, realizando para el efecto un recibo de cobro que será entregado conjuntamente con el dinero o cheque respectivo al Jefe de Crédito y cobranzas de la Empresa.

#### **4.- PRE-VENTAS**

**4.1** De acuerdo a la zonas asignadas, el vendedor procederá a visitar a los clientes para ofrecer los productos que comercializa la Empresa, escuchará los requerimientos de los clientes, si existiere una necesidad de producto de parte de éste y con la aceptación de las condiciones de ventas establecidas, procederá a tomar el pedido de los productos requeridos, esto lo hace en el documento llamado NOTA DE PEDIDO, el cual vendrá pre-numerado y firmado tanto por el cliente como por el vendedor.

- 4.2** Cuando se trate de ventas de contado, el Asesor de Ventas-Cobrador al retornar a la oficina solicitará la aprobación de la Nota de Pedido al Jefe de Ventas y el Jefe de Crédito y Cobranzas, para la facturación respectiva y entrega del producto, adicionalmente se pedirá al cliente llene un formulario de Solicitud de Crédito con los datos indispensables requeridos por facturación y cobranzas.
- 4.3.** Cuando se trate de ventas a crédito, el Asesor de Ventas-Cobrador, obligatoriamente hará llenar y firmar al cliente una SOLICITUD DE CRÉDITO, adicionalmente solicitará al mismo una fotocopia actualizada del RUC (Registro Único de Contribuyentes) y demás documentos que el Departamento de Crédito considere necesario solicitar al cliente.
- 4.4** Cuando es cliente nuevo, el Asesor de Ventas-Cobrador entregará todos los documentos solicitados al cliente, incluidas la Solicitud de Crédito y la Nota de Pedido, para que sean analizados por el Departamento de Crédito y aprobados por el Comité de Crédito.
- 4.5** Una vez aprobado el crédito, el Jefe de Ventas y el Jefe de Crédito procederán a aprobar la Nota de Pedido de acuerdo al monto de crédito aprobado, para su respectiva facturación.

GRÁFICO 1.13 FLUJOGRAMA DE VENTAS DE CONTADO Y CRÉDITO



Fuente: Propia  
Elaborado por: Margarita Iturralde C.

## **1 OBJETIVOS**

- Dotar a la Empresa de un manual de Políticas y Procedimientos para el Departamento de Crédito y Cobranzas, estructurado de acuerdo a las necesidades y características del negocio propias de la organización.
- Dar a conocer conceptos generales sobre el tema y políticas implementadas como ayuda para lograr un adecuado desarrollo de las actividades encaminadas al logro de objetivos.
- Entregar el mismo como un documento de consulta permanente que orientes a todos los integrantes del Departamento de Crédito y Cobranzas y sus relacionados en el cumplimiento de su tarea diaria.

## **2 CONCEPTOS GENERALES**

### **A.- CREDITO:**

Es una operación financiera en la que se pone a disposición una cantidad de dinero con un límite especificado y durante un período de tiempo determinado.

**A.1.- CREDITO COMERCIAL.-** Se entiende como la entrega de bienes o servicios a una persona o empresa, cuyo pago se realiza con posterioridad en un plazo previamente convenido, facilita y adecua la producción a la circulación de mercaderías.

**A.2.- TIEMPO DE PLAZO.-** Se considera al tiempo de otorgamiento del crédito, en los créditos comerciales es generalmente de corto plazo: 30, 60 y 90 días.



## **B.- COBRANZA:**

Se refiere en términos generales a la percepción o recogida de algo, generalmente de dinero, en concepto de la compra o el pago por el uso de algún servicio.

**B.1 COBRANZA COMERCIAL.-** Es llevada a cabo por una persona en nombre de la Empresa a la cual se le haya comprado un producto.

**B.2 COBRADOR.-** Es la persona quien se encarga de llevar a cabo la cobranza.

## **3.- POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA CRÉDITO**

### **3.1 POLITICAS GENERALES DE CRÉDITO**

**3.1.1** La Gerencia General tiene la responsabilidad de la emisión y aprobación de las políticas de crédito a aplicarse en la Empresa.

**3.1.2** Por ningún concepto se tramitarán créditos a clientes que no hayan entregado la totalidad de la documentación requerida por el Departamento de Crédito, junto con la respectiva Solicitud de Crédito firmada por el Cliente y el Asesor de ventas-Cobrador.

**3.1.3** Las tres primeras ventas serán de contado, a aceptación de clientes que por su volumen de compra, a partir de la segunda venta podrá solicitar crédito y su cupo dependerá de la investigación de las referencias, realizada por el Departamento de Crédito.

**3.1.4** Los clientes que se acojan a la aprobación del literal anterior, deberán entregar obligatoriamente un documento de pago contra entrega de la mercadería con la fecha de vencimiento de acuerdo al crédito aprobado.

- 3.1.5** Se hará firmar un documento (Letra de Cambio) a todos los clientes cuyo crédito ha sido aprobado, por el monto asignado para su operación, la misma que puede estar incluida en la Solicitud de Crédito.
- 3.1.6** Se conseguirán garantías reales (activos) o bancarias, de los clientes cuyo movimiento mensual exceda los cupos normales establecidos de hasta CIEN MIL DÓLARES.
- 3.1.7** Los cupos de Crédito serán otorgados por el Comité de Crédito a partir de USD \$ 500,00 (Quinientos dólares americanos), hasta ese monto podrá aprobarlos el Jefe de Crédito y Cobranzas.

### **3.2 PROCEDIMIENTO: APROBACIÓN CUPO DE CRÉDITO**

<b>ACCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>3.2.1</b> Pide al cliente la Solicitud de Crédito completamente llena y la demás documentación pertinente, incluyendo un croquis de ubicación del negocio.	Asesor de ventas- Cobrador
<b>3.2.2</b> Recibe la documentación recopilada para realizar la investigación pertinente.(Anexo 7)	Jefe de Crédito y Cobranzas
<b>3.2.3</b> Luego de realizar las investigaciones de la Solicitud de Crédito, podrá asignar un cupo de crédito de hasta USD \$ 500,00 (Quinientos dólares americanos), sobre este valor, solicitará aprobación al Comité de Crédito de la Empresa.	
<b>3.2.4.</b> La documentación investigada con un monto de crédito superior a \$ 500,00 será analizada y aprobada.	Comité de Crédito

MOLINOS  
POULTIER S.A.

**MANUAL DE POLÍTICAS Y  
PROCEDIMIENTOS  
DEPARTAMENTO DE  
CRÉDITO Y COBRANZAS**

Fecha:  
Junio - 2011

<b>ACCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<p><b>3.2.5</b> Con la Solicitud de Crédito aprobada, se autoriza la apertura del código del nuevo cliente en el sistema informático de la Empresa</p> <p><b>3.2.6</b> Una vez apertura do el código aprobará las Notas de Pedido que entreguen los Asesores de Vetas-Cobradores diariamente y remitirá este documento a Facturación, a fin de que se proceda a emitir la factura correspondiente.</p>	Jefe de Crédito

### **3.3 RESPONSABILIDADES DE LA JEFATURA DE CRÉDITO**

- Es responsable de analizar los resultados obtenidos en la investigación de la solicitud de crédito, informar al área de Ventas el resultado y su criterio basado en la investigación realizada.
- Es responsable de presentar la documentación investigada al Comité de Crédito para la asignación del cupo de crédito por cliente.
- Es responsable de actualizar los cupos de crédito de los clientes de acuerdo a las políticas y autorizaciones establecidas por la empresa.
- Es responsable de realizar chequeos periódicos, auditoría de cuentas y confrontación de saldos con los Asesores de Ventas- Cobradores y Clientes.
- Es responsable del control de cheques post-fechados que ingresan a la Empresa como pago de facturas de los clientes.

MOLINOS  
POULTIER S.A.

**MANUAL DE POLÍTICAS Y  
PROCEDIMIENTOS  
DEPARTAMENTO DE  
CRÉDITO Y COBRANZAS**

Fecha:  
Junio - 2011

- Es de su responsabilidad, mantener constantemente informado a la Gerencia General y a la Vicepresidencia de la situación de la cartera y de su gestión de cobranzas.
- Tiene a cargo la revisión diaria de los pedidos de los clientes, para su aprobación y facturación o devolución del mismo al área de ventas por no cumplir con las políticas de la Empresa.
- Es responsable ante la Gerencia General, por el buen manejo de la cartera a su cargo.
- Es responsable de la recopilación y elaboración de información para que la Empresa ejerza acciones judiciales en contra de clientes morosos, de igual manera tiene la obligación de dar seguimiento continuo a los casos entregados a Abogados para los trámites correspondientes y brindar las facilidades y documentos requeridos para acciones legales, previo autorización de su Jefe inmediato.
- Es responsable del manejo y archivo de la documentación entregada por los clientes.
- Es corresponsable con el área de Caja del control de los ingresos que por pagos a facturas realizan los clientes y su depósito en la cuenta bancaria asignada por la empresa.
- Otras responsabilidades de su área que sean asignadas por su inmediato superior.
- Es responsable del estricto cumplimiento del manual de funciones, políticas, procedimientos y responsabilidades; así como de las normas generales establecidas por la Empresa.

### 3.4 PROCEDIMIENTO: COBROS

ACCIÓN	RESPONSABLE
<p><b>3.4.1</b> Debe estar atento a los vencimientos de los créditos de los clientes, para evitar retrasos en los pagos.</p>	<p>Jefe de Crédito</p>
<p><b>3.4.2</b> Al cumplimiento del plazo de vencimiento del documento de venta (Factura), entregará semanalmente las mismas al Asesor de Ventas-Cobrador, a través de un documento de entrega de facturas para cobro, para la gestión respectiva.</p>	<p>Asesor de Ventas-Cobrador</p>
<p><b>3.4.3</b> Planificará, de acuerdo a su cronograma de visitas diarias, la gestión de recuperación de cartera.</p>	<p>Asesor de Ventas-Cobrador</p>
<p><b>3.4.4</b> Una vez donde el cliente y en forma conjunta se verificará los valores a cobrar por la totalidad de la deuda.</p>	<p>Asesor de Ventas-Cobrador</p>
<p><b>3.4.5</b> Se aceptará cheques girados a favor de Molinos Poultier S.A, únicamente; y, emitidos por el cliente deudor de su chequera personal, con la fecha de vencimiento del crédito otorgado.</p>	<p>Asesor de Ventas-Cobrador</p>
<p><b>3.4.6</b> En circunstancias que el cliente pague con cheques de terceras personas, deberá llenar una hoja de autorización para recibir el documento indicado, la misma que debe estar firmada por el cliente como responsable del pago y efectividad de cobro.</p>	<p>Cliente</p>

ACCIÓN	RESPONSABLE
<p><b>3.4.7</b> El cliente que se acoja al numeral anterior, entregará el cheque girado a nombre de la Empresa y con la fecha correspondiente al vencimiento del crédito.</p>	Asesor de Ventas-Cobrador
<p><b>3.4.8</b> Si el pago se realiza en dinero en efectivo, el Asesor de Ventas-Cobrador, contará y verificará el dinero entregado.</p>	
<p><b>3.4.9</b> A partir de la recepción del cheque o dinero en efectivo se emitirá un Recibo de Cobro, en el que se detallará la fecha de elaboración, el nombre del cliente, el número de factura a la que corresponde el pago y la forma de pago.</p>	
<p><b>3.4.10</b> Recibirá una copia del Recibo de pago y la factura original con el sello de cancelada.</p>	Cliente
<p><b>3.4.11</b> Si el pago que realiza el cliente, no corresponde a la totalidad de la deuda, igualmente se emitirá el Recibo de Cobro indicando el valor pagado y en la parte de observaciones se detallará el monto de saldo por pagar.</p>	Asesor de Ventas-Cobrador
<p><b>3.4.12</b> Recibirá una copia del recibo de pago.</p>	Cliente
<p><b>3.4.13</b> La cobranza que se realice en efectivo, debe ser depositada de manera inmediata en la institución financiera que la Empresa indique, o entregada directamente al Jefe de Crédito y Cobranzas para su respectiva verificación e ingreso.</p>	Asesor de Ventas-Cobrador

MOLINOS  
POULTIER S.A.

**MANUAL DE POLÍTICAS Y  
PROCEDIMIENTOS  
DEPARTAMENTO DE  
CRÉDITO Y COBRANZAS**

Fecha:  
Junio - 2011

<b>ACCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<p><b>3.4.14</b> Una vez realizados los cobros, realizará un detalle diario el mismo será entregado al Jefe de Crédito con los Recibos de Cobro, los cheques o efectivo, para su verificación e ingreso.</p>	Asesor de Ventas-Cobrador
<p><b>3.4.15</b> Bajo ninguna circunstancia el Asesor de Ventas-Cobrador, podrá disponer de los valores recaudados en actividades de diferente naturaleza.</p>	
<p><b>3.4.16</b> En caso que el cliente no cumpla el pago de su deuda en el tiempo de crédito otorgado se insistirá ante el cliente su cancelación inmediata, concediéndole un tiempo de hasta tres meses, previo el cálculo de intereses mora, acordados con el cliente a la tasa referencial vigente.</p>	Jefe de Crédito y Cobranzas
<p><b>3.4.17</b> Transcurrido el tiempo límite de no pago, solicitara autorización a la Gerencia General, para entregar la documentación correspondiente del cliente con mora al Abogado.</p>	
<p><b>3.4.18</b> Recibirá la documentación necesaria para proceder por la vía legal a su cobro.</p>	Abogado
<p><b>3.4.19</b> Una vez entregado la documentación respectiva al Abogado, está en la obligación de brindar todas las facilidades para que las acciones legales se cumplan de acuerdo a las necesidades.</p>	Jefe de Crédito y Cobranzas
<p><b>3.4.20</b> La Jefatura de Crédito y Cobranzas debe realizar un seguimiento semanal de los casos entregados al Abogado y comunicar a Gerencia General todas las novedades.</p>	

Gráfico 1.14

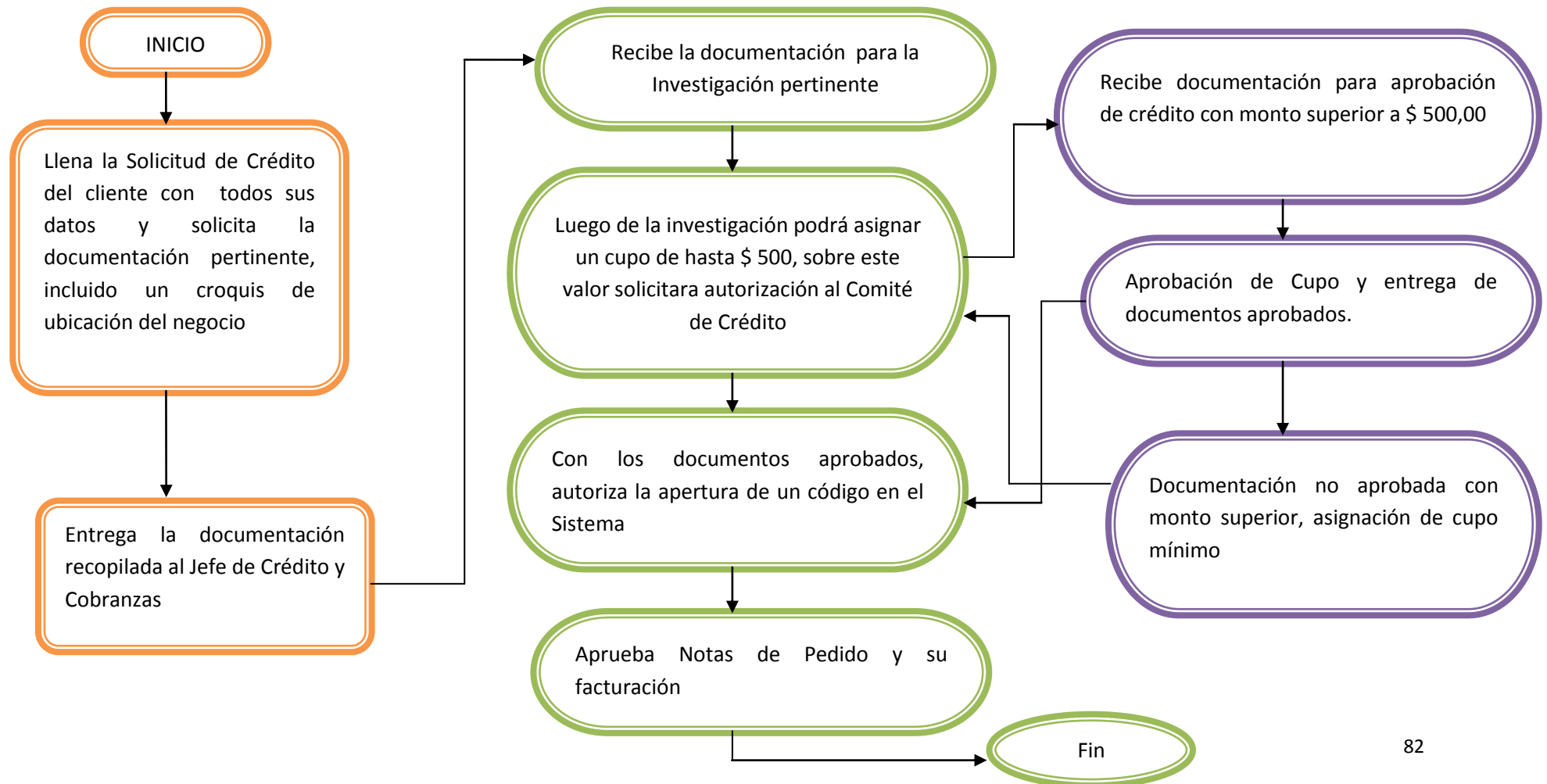
Flujograma:

## APROBACIÓN CUPO DE CRÉDITO

Asesor de Ventas-Cobrador

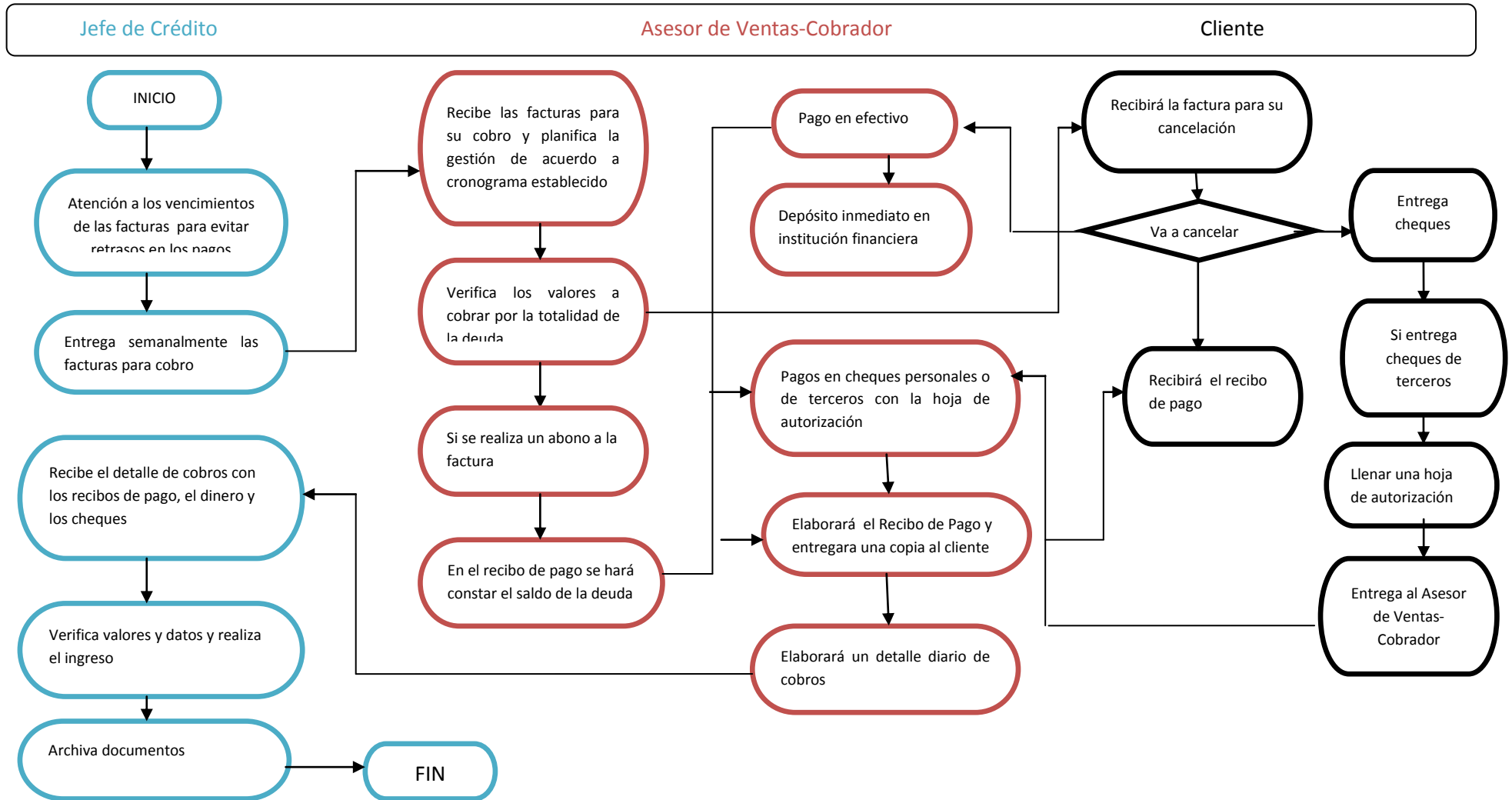
Jefe de Crédito y Cobranzas

Comité de Crédito





**Gráfico 1.15** Flujograma: **PROCEDIMIENTO DE COBROS**



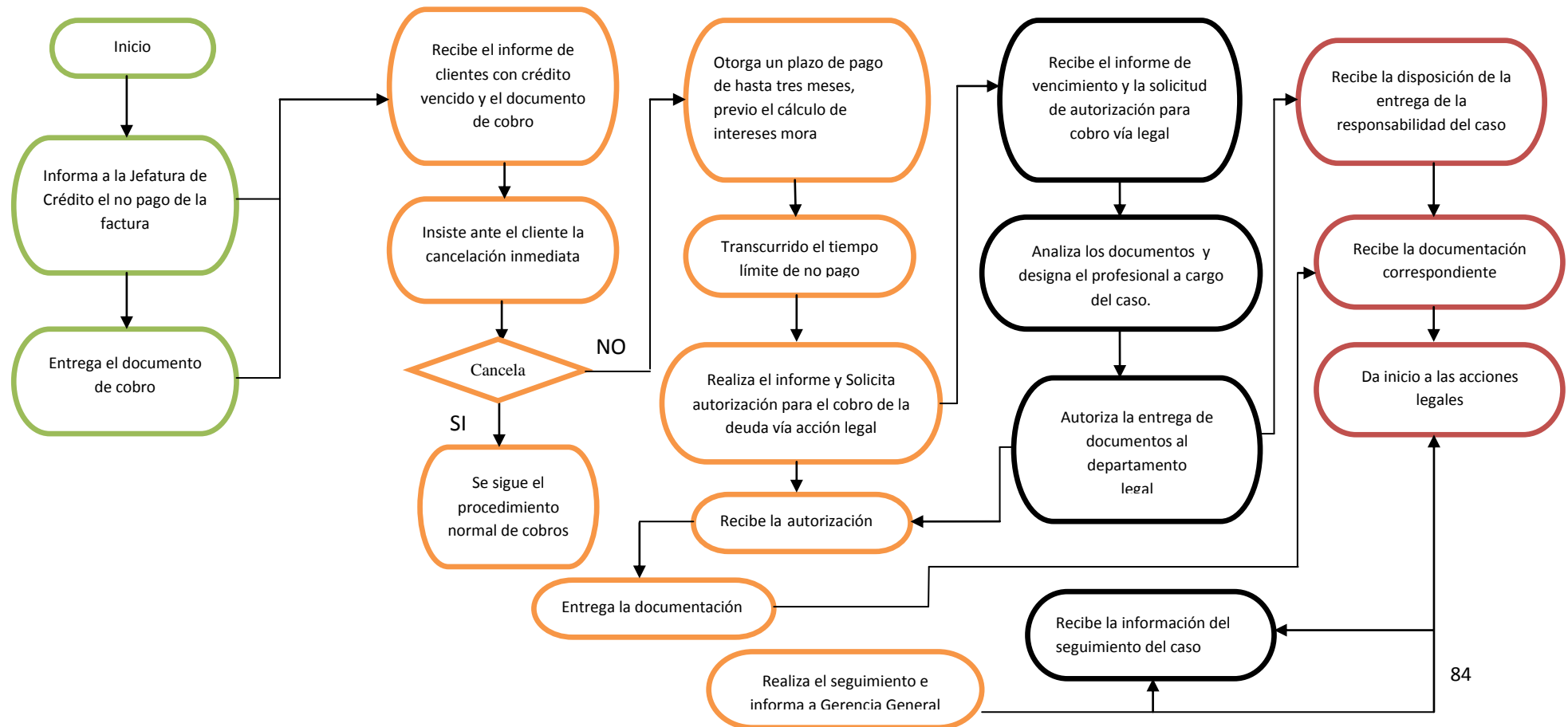
**Gráfico 1.16** Flujograma: **PROCEDIMIENTO DE COBRO VIA LEGAL**

Asesor de Ventas-Cobrador

Jefe de Crédito

Gerencia General

Departamento Legal



## CONCLUSIONES

En base a la investigación que se llevó a cabo se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

- El otorgamiento de créditos es una delicada actividad, que debe ser manejada con mucha prudencia y responsabilidad, a través de ella se puede lograr un crecimiento empresarial siempre que los mismos se encuentren debidamente instrumentados y amparados, la validez y acierto con el que se los maneje minimizará el peligro de incobrabilidad.
- Las empresas y en especial las industrias de acuerdo a su actividad económica y comercial, están obligadas a cumplir con las metas y objetivos de corto y mediano plazo con relación a sus ventas vs su producción y a la recuperación adecuada de los créditos concedidos, en base a ello se puede determinar cuáles son los resultados alcanzados compararlos con los propuestos y tomar las decisiones y estrategias de mejora.
- Tanto la Dirección como la Jefatura de Crédito y Cobranzas, no han dado la importancia suficiente al Control Interno, su gestión no ha sido realizada tomando en cuenta que éste puede ayudarles a un mejor desenvolvimiento interno y externo, permitiéndoles además medir el nivel de cumplimiento de las actividades relacionadas para el logro de objetivos.
- La elaboración de procedimientos para el área de Crédito y Cobranzas, iniciando con aquellos que provocan el conceder créditos facilitará la actividad y desarrollo de los procesos dentro de la organización en la planificación, organización, dirección y control, hay que tomar en cuenta que el factor humano en base a las funciones que desempeña es parte indispensable para el cumplimiento oportuno y adecuado de los fines perseguidos en las áreas estratégicas de la Empresa.

## RECOMENDACIONES

- Se debe analizar adecuadamente todos los parámetros necesarios que permitan tener una idea clara y la seguridad que la información presentada para hacerse acreedor a un crédito empresarial es cierta, pueda ser comprobada y respaldada, para que quien tome la decisión minimice un riesgo futuro para la Empresa.
- Evaluar la capacidad real de la Empresa con relación a sus ventas y a la recuperación de su cartera, de tal manera que los presupuestos planteados a corto y mediana plazo puedan ser cumplidos, sin que para ello sea necesario tomar acciones fuera de los parámetros determinados, logrando que las estrategias de crecimiento, sean aplicadas sin poner en peligro el flujo de efectivo necesario para su operación continua y sostenida.
- La Dirección, el área de crédito y cobranzas y la empresa en general, debe mantener un sistema de Control Interno que se ajuste a la realidad y necesidades de la misma, que ayude al logro de los objetivos previstos, midiendo el grado de cumplimiento de actividades y permitiendo a la vez poder encontrar errores o desviaciones los mismos que corregidos oportunamente faciliten el normal desempeño y desarrollo de las tareas propias de la organización.
- Se deben aplicar y dar cumplimiento a los procedimientos elaborados para los procesos a realizarse en el área de crédito y cobranzas, siguiendo los lineamientos y los pasos de manera sistemática y ordenada, esto permitirá una mejor organización y planificación de actividades, ayudará a prevenir riesgos innecesarios, fortalecerá las relaciones comerciales con los clientes y sustentará a través del control las actividades realizadas y los resultados obtenidos.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**CARTERA:** Conjunto de valores que posee un agente económico dentro de los campos financiero, comercial, de servicios, de acuerdo a su campo de acción, generado por los créditos otorgados para una recuperación futura.

**COBRO:** Es la acción inmediata por la cual se pretende obtener el pago de una obligación cualquiera que fuere esta, obteniendo un ingreso de dinero efectivo para la persona o empresa que lo realiza.

**CONTROL CONTABLE:** Plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos para supervisar las actividades económico-financieras de la institución.

**CONTROL INTERNO:** Dentro de la organización de una entidad analiza el conjunto de método y medidas adoptados en ella, su información financiera y administrativa, con el objetivo de promover la eficiencia en las operaciones y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

**COSTO:** Es un gasto o desembolso en dinero o especie, acciones de capital o servicios, hecho a cambio de recibir un activo. El efecto tributario del término costo (o gasto) es el de disminuir los ingresos para obtener la renta.

**CUENTAS POR COBRAR:** Las Cuentas y Documentos por Cobrar representan derechos exigibles que tiene una empresa por las mercancías vendidas a crédito, servicios prestados, comisión de préstamos, etc.

**CRÉDITO:** Representa a la obtención de recursos, bienes o servicios en el presente sin efectuar por ellos un pago inmediato, bajo la promesa de restituirlos en el futuro de acuerdo a las condiciones de pago previamente establecidas.

**ESTADOS CONTABLES – FINANCIEROS:** Documentos informativos que la administración de una institución presenta, con respecto a su situación financiera y patrimonial y a los resultados de sus operaciones, basados en los principios de contabilidad generalmente aceptados y sujetas a regulaciones de orden legal.

**DEUDA:** Es la obligación que tiene una persona natural o jurídica, respecto a otra, desde el punto de vista de una empresa, una deuda se genera por la compra de bienes, servicios recibidos o prestamos que serán pagados en un futuro inmediato.

**ILIQUIDEZ:** Término que se utiliza para representar una carencia de fondos efectivos que permitan que cualquier organización continúe con sus operaciones normales, dichos fondos pueden ser convertidos en efectivo, pero siempre con pérdida de valor.

**MONTO:** Es el valor en unidades de una moneda o la cantidad que representa una transacción crediticia a ser pagada en un futuro de acuerdo a los convenios de negociación aceptada por las partes.

**MOROSIDAD:** Por lo general se considera moroso un crédito cuando se ha producido un retraso de tres meses en el pago de las cantidades a entregar por parte del deudor, dependiendo del tipo de negociación y acuerdo previo.

**INCOBRABLE:** Es un crédito fallido, es decir valores con que la empresa contaba en un futuro y que no los puede recuperar, representando para la misma pérdidas económica.

**PAGO:** El pago es uno de los modos de extinguir las obligaciones, es el cumplimiento efectivo de una prestación. Representa toda salida de fondos de la caja o tesorería de una entidad.

**TASA DE INTERES:** Precio de la remuneración de un capital prestado o recibido en préstamo, de acuerdo a las tasas de interés vigentes en el mercado se realiza el cálculo de los intereses por créditos a corto o largo plazo y morosidad en su pago.

**LIQUIDEZ:** Es la calidad de los valores activos o efectivos con respecto a su mayor o menor grado de disponibilidad o realización con que cuentan las empresas e instituciones en un momento dado.

**ACCIÓN JURIDICA:** Representa el recurrir ante la ley para lograr mediante ella algo que no se ha podido conseguir, dentro del crédito esto se la realiza a clientes cuyos montos están impagos y sus documentos de respaldo son válidos para dicha acción.

**SALVAGUARDAR:** Acciones que se toman para guardar o dar en custodia activos, bienes, recursos y valores propios de la empresa o entidad, que significan para la misma ingresos presentes o futuros.

**MALVERSAR:** Disponer de recursos o fondos ajenos en operaciones o compras no autorizadas, invertir ilícitamente valores en acciones que consigan efectos determinados no encaminados adecuadamente.

**RIESGO:** En forma general, el riesgo es la posibilidad de sufrir un daño, que puede producirse o no. Dentro del contexto financiero y comercial, el daño se refiere a la pérdida de un valor efectivo para la empresa o institución.

**OPERANDING:** Operación a través de un manual de procedimientos, aprobado por la dirección, en donde se detallan las políticas, procesos y criterios a mantener y a ejecutar en el área de cuentas por cobrar en general.

## BIBLIOGRAFÍA

### CITADA

- ANDRADE, Ramiro, “Auditoría de Gestión, Editorial”, Edición 1.998, pág. 207.
- AGUIRRE, Juan “Auditoría y Control Interno”, Primera Edición. Editorial Hispanoamérica, Ecuador 2003 pág. 37.
- GOMEZ CEJO Guillermo, “Planeación y Organización de Empresas”, Octava Edición 1.994, Capítulo 6 pág. 191
- CEPEDA, Gustavo, “Auditoría y Control Interno”, Editores McGraw Hill, Bogotá, 1997 pág. 39.
- ROBBINS, Stalin “Fundamentos de Administración, concepto y aplicaciones”, Sexta Edición, México 1996, pág. 14.
- AGUIRRE, Juan. “Auditoría y Control Interno” Nueva Edición. Impreso Madrid, 2005, págs.189, 287,288.
- Instituto de Auditores Internos de España, “Informes COSO”, Primera Edición, España: Prentice Hall, 1992, pág. 8.
- LEONARD, William “Auditoría Administrativa. Evaluación de métodos y Eficiencia administrativa”, Primera Edición, Editorial Diana 1990, pág. 33.
- ANDRADE, Mario, “Control de los Recursos y los Riesgos-Ecuador (CORRE)” Primera Edición, Ecuador,



## **CONSULTADA**

- VAN HORNE, James, “Administración Financiera”. Décima Edición, México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1.997
- HOLMES, Albert, Auditorias, Principios y Procedimientos”, Edición Primera, Mexico, Limusa, 1994.
- REINOSO, Víctor, “El proceso Administrativo y su aplicación en las Empresas”. Registro de Inscripción N° 002091, Ministerio de Educación y Cultura, 1.983.

## **ELECTRÓNICA**

- RISE, Cosme Mario. “Definición de Empresa”, Escuela Media N° 1 Corbeta Uruguay, 2006, Disponible en Word Wid Web:<http://www.telpin.com.ar/interneteducativa/Proyectos/2006/LASEMPRESAS/Pagina%204.htm>
- ECO-FINANZAS, “Diccionario Economía - Administración - Finanzas – Marketing”, 15/01/2011, Disponible en Word Wid Web: [http://www.eco-finanzas.com/diccionario/E/EMPRESA\\_PRIVADA.htm](http://www.eco-finanzas.com/diccionario/E/EMPRESA_PRIVADA.htm)
- ABACO NET GROUP, “Sección Productos y Recursos Glosario Contable”, Colombia, 2010. Disponible en Word Wid Web: <http://www.businesscol.com/productos/glosarios/contable/glossary.php?word=EMPRESA%20PRIVADA>
- CONTRALORÍA General del Estado de la República del Ecuador, “Normas de Control Interno para el Sector Publico“, Acuerdo No. 017-CG, publicado en

el Registro Oficial 430 de 28 de abril de 1994 Disponible en Word Wid Web:  
[http://www.mmrree.gob.ec/ministerio/legal/normas\\_control\\_int.pdf](http://www.mmrree.gob.ec/ministerio/legal/normas_control_int.pdf)

- GOMEZ, Giovanni, “Auditoría y Control Interno”, (en línea) 12/ 2001. Disponible en Word Wide Web: <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no11/controlinterno.htm>
- GOMEZ, Giovanni, “Concepto de Gerencia Financiera.-Gestión Financiera”, (en línea) 03/2001, disponible en Word Wid Web: <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/no8/Gerenciafin.htm>
- AMADOR, Juan Pablo “Definiciones, Objetivos, Importancia de la Administración”, disponible en Word Wide Web: [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/definicionadministracion/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/definicionadministracion/)
- GOMEZ, Giovanni, “Auditoría y Control Interno”, (en línea) 12/ 2001. Disponible en Word Wide Web: <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/26/manproc.htm>
- ROJAS, Yusmiel Viel, “Capítulo 1: Control Interno. Antecedentes y Evolución (1/2)”, Fecha publicación: 29/06/2009, <http://www.mailxmail.com/curso-auditoria-administracion-publica-control-interno/control-interno-antecedentes-evolucion-1-2>
- FUNDACIÓN Andrés Arboleda, “Concepto y clasificación de Empresa”, <http://www.monografias.com/trabajos21/clasificacionempresas/clasificacionempresas.shtml>, 24-05-2011

- SALAS, Ing. Juan Francisco Romero, “La Empresa Privada y sus Objetivos”, Diplomado en Planificación y Administración de Empresas (Universidad Politécnica de Madrid), [http://www.pfe-consultores.com/articulos/empresa\\_privad.htm](http://www.pfe-consultores.com/articulos/empresa_privad.htm)
- VIVES Antonio, “Empresa privada, desarrollo y los Objetivos de Desarrollo del Milenio: Ampliando la visión”, 2008, <http://cumpetere.com/Documents/ODM%20ESADE.pdf>
- Enrique & Javier, “Control Interno”, 2011, BuenasTareas.com <http://www.buenastareas.com/ensayos/Control-Interno/499375.html>
- RM, José Alejandro, “Importancia y Aplicación del Control Interno en la Empresa”, 07:00h Lunes, 08 de diciembre de 2008, Qdiario, <http://www.barandilleros.com/importancia-y-aplicacion-del-control-interno-en-la-empresa.html>
- ALVAREZ Erizbel Amat; María Luisa Lara Zayas; Irenio Curbelo Tribicio; Maydelín Orozco García; Lázara Valdés Mederos; Yanelis Hernández Alvarez,”La importancia del control”, 2007 Wikilearning, [http://www.wikilearning.com/monografia/del\\_control\\_interno\\_a\\_la\\_economia\\_empresarial-la\\_importancia\\_del\\_control/12649-1](http://www.wikilearning.com/monografia/del_control_interno_a_la_economia_empresarial-la_importancia_del_control/12649-1)

# **ANEXOS**

**ANEXO # 1 ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA MOLINOS POULTIER S.A.**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI  
CARRERA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS HUMANÍSTICAS Y  
DEL HOMBRE**

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA MOLINOS POULTIER S.A.**

1. ¿Considera usted que un adecuado Sistema de Control Interno puede mejorar el control de los créditos otorgados por la empresa a sus clientes?  
.....  
.....  
.....
2. ¿Quién o quienes determinan los procedimientos a ser aplicados en el área de crédito de la empresa?  
.....  
.....  
.....
3. ¿Cree usted que el tener los procedimientos aprobados por la Gerencia para el área de crédito de manera escrita ayudaría a mejorar su aplicación?  
.....  
.....  
.....
4. ¿Quiénes son las personas que autorizan un cupo de crédito y como se establecen los montos?  
.....  
.....  
.....
5. ¿Las políticas crediticias de la Empresa, cada qué tiempo son revisadas?  
.....

- .....  
.....
6. ¿Conoce el personal de los departamentos de Ventas y Cobranzas las políticas crediticias de la Empresa y los objetivos para lo que fueron estipuladas?
- .....  
.....  
.....
7. ¿El otorgamiento de un crédito no autorizado es sancionado por la Empresa?
- .....  
.....  
.....
8. ¿Considera usted que el personal de la empresa que tiene a cargo la aplicación de los procedimientos de cartera establecidos, los está utilizando adecuadamente?
- .....  
.....  
.....
9. ¿Si un cliente excede su cupo de crédito vencido, automáticamente se lo considera para su cobro por la vía legal?
- .....  
.....  
.....
10. ¿Cree que la situación actual de la cartera vencida, pone en riesgo las operaciones normales de la empresa?
- .....  
.....  
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**ANEXO # 2 ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA EMPRESA MOLINOS POULTIER S.A.**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI  
CARRERA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS HUMANÍSTICAS Y  
DEL HOMBRE**

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA EMPRESA MOLINOS POULTIER S.A.**

1. ¿Se maneja un manual de procedimientos para ser aplicados en el departamento a su cargo?

.....  
.....  
.....

2 .¿El personal encargado de las cobranzas tiene conocimiento pleno de los objetivos y metas a cumplir?

.....  
.....  
.....

4 ¿Considera usted que le ayudaría a cumplir sus objetivos el tener una guía de control interno en donde pueda basar su accionar?

.....  
.....  
.....

4 .¿Indique por favor que tiempo de crédito se les otorga a los clientes y cuáles son los parámetros que influyen para determinar dicha condición?

.....  
.....  
.....

5 ¿Qué documentos son solicitados a los posibles clientes que requieren crédito?

.....  
.....  
.....

6 ¿Cuáles son las principales circunstancias que usted considera para que un cliente no cancele su deuda a tiempo?

.....  
.....  
.....

7 ¿A todos los clientes que se los considera dentro del tiempo de mora, se aplican acciones legales?

.....  
.....  
.....

8 ¿Considera usted que el trabajo en equipo permite alcanzar las metas establecidas?

.....  
.....  
.....

9 ¿La aplicación estricta de las políticas de crédito, considera usted que pueden ser un limitante para un volumen de venta? Por qué

.....  
.....  
.....

10 ¿Considera que la empresa debe cambiar su estrategia de cobro y aplicar técnicas más drásticas para sanear su cartera?

.....  
.....  
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



**ANEXO # 3 ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL RELACIONADO CON EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA EMPRESA MOLINOS POULTIER S.A.**

**OBJETIVOS:**

- Recopilar datos del personal de la empresa, relacionado con el Departamento de Crédito sobre los procedimientos y controles en el mismo.
- En base a la información obtenida plantear soluciones y mejoras, para lograr el cumplimiento de objetivos.

**INDICACIONES:**

- Lea cuidadosamente las preguntas planteadas
- De entre las respuesta, seleccione una sola de acuerdo a su criterio
- No puede contener borrones o enmendaduras

1. Conoce usted si la empresa cuenta con procedimientos escritos para ser aplicados en el Departamento de Crédito?

SI.....

NO.....

Porqué.....

.....

2. Las actividades que se encuentra a su cargo, están sometidas a algún tipo de control?

SIEMPRE.....

A MENUDO.....

NUNCA.....

3. Es informado usted, sobre las metas y objetivos que persigue la empresa en su departamento de crédito?

SI .....

NO.....

Porqué.

.....  
.....

4. Considera importante la comunicación entre las personas empleadas de la empresa que realizan actividades de ventas y cobros?

IMPORTANTE.....

LO NECESARIO.....

NO IMPORTANTE.....

5. Cuenta usted con capacitación profesional para realizar su trabajo?

SIEMPRE.....

SOLO QUE AMERITE.....

REGULARMENTE.....

NUNCA.....

6. Conoce usted en base a que parámetros se aplican las autorizaciones para los créditos en la empresa?

SI.....

NO.....

Porqué.

.....  
.....

7. Puede usted otorgar en ocasiones crédito a los clientes para subir su volumen de ventas?

SI.....

NO.....

SIEMPRE.....

8. Sabe usted que segmento de clientes es más proclive a no cumplir con el crédito dentro de los plazos determinados?

MAYORISTAS.....

MINORISTAS.....

PANADEROS.....

TODOS.....

9. En caso de que el personal no cumpla las políticas de crédito establecidas frente a los clientes, tiene una sanción de parte de la empresa?

SI.....

NO.....

DEPENDIENDO EL MONTO.....

10. Considera que los procedimientos y los montos de crédito deben ser revisados y actualizados regularmente?

SI.....

NO.....

Porqué.....

.....

**ANEXO # 4 FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA ENTREGAR-  
RECIBIR CHEQUES DE TERCERAS PERSONAS**

Ciudad y fecha: .....

Señores:

Ciudad.-

Estimados señores:

Yo,..... estoy haciendo entrega de los cheques a continuación detallados, con la finalidad de efectuar abonos/cancelación de mi(s) facturas que también indico a continuación. Me comprometo expresamente a cubrir en forma inmediata los valores de los cheques que aquí detallo y todos los gastos bancarios y judiciales que estos ocasionen en caso de ser protestados por cualquier causa.

**DETALLE DE LOS CHEQUES ENTREGADOS**

<b>Nº FACTURA</b>	<b>GIRADOR</b>	<b>BANCO</b>	<b>Nº</b>	<b>FECHA</b>	<b>VALORES</b>

Hago entrega:  
Cliente

Acceptado por solicitud expresa de nuestro

\_\_\_\_\_ (Firma del cliente)

\_\_\_\_\_

Firma Autorizada

MOPOSA Nombres y apellidos : \_\_\_\_\_

Cedula de identidad : \_\_\_\_\_

**SEÑOR CLIENTE:**

**FAVOR ANULAR LAS LINEAS NO UTILIZADAS Y SOLICITAR UNA COPIA DE ESTE DOCUMENTO A NUESTRO REPRESENTANTE.**

**GRACIAS**

.....

**ANEXO 5 SOLICITUD DE CRÉDITO CON L/C INCLUIDA (anverso)**



**MOLINOS POULTIER S.A.**

ZONA

**MOLINO - LATACUNGA**  
 Av. Rumiñahui 3-08 y Quito  
 Telfs.: (03) 281-1270 (1,2,3)  
 Ventas: (03) 281-1315  
 Casilla: 05-01-300

**OFICINA - QUITO**  
 Servellon Urbina 148 E7  
 y Fray Leonardo Murialdo  
 (Urb. California Alta - detrás de Quifatex)  
 Telfs.: (02)248-5546 - 247 - 7846  
 Fax: (02)247-8368  
 Casilla: 17-01-81

**OFICINA - GUAYAQUIL**  
 El Oro # 109 y Cinco de Junio  
 Telefax: (04)244-5087 - 244-7770  
 Casilla: 09-01-644

ventaspoultierlta@gnoboa.com

ventaspoultierqto@gnoboa.com

ventaspoultiergye@gnoboa.com

**SOLICITUD DE CRÉDITO**

Lugar y Fecha:  Crédito solicitado por US\$:  Plazo:  Cod. Cliente

**Información básica del solicitante**

Nombre del Solicitante:  Nombre del Negocio:

Tipo de Identificación: C.I.:  R.U.C.:

Dirección Domiciliaria:  Teléfono:

Dirección del Negocio:  Teléfono:

Tipo de Negocio:  Mayorista  Industria  Minorista  Panadería  Grande  Mediano  Pequeño  Otros Especifique

Estado civil: Soltero  Casado  Unión Libre  Separado  Divorciado  Viudo

Tipo de Vivienda:  Propia  Alquilada  Familiar  Teléfono residencia:  Celular:  E mail:

**Datos del cónyuge o compañero(a) permanente del solicitante**

Primer Apellido  Segundo Apellido  Nombres

C.I.:  Ocupación:  Teléfono:  Celular:

**INFORMACIÓN FINANCIERA DEL SOLICITANTE**  
 (Bienes Inmuebles (casa-apartamento-otros))

Tipo Inmueble	Ciudad / barrio	Dirección	Deuda - Libre	Valor Comercial

**Vehículos**

Tipo vehículo	Modelo	Marca	Placa	Deuda - Libre	Valor Comercial

**Referencias Bancarias**

Banco	# de cuenta	Sucursal	Ciudad	Antigüedad

**Referencias Comerciales**

Nombre de la Empresa	Dirección	Teléfono	Ciudad	Crédito Máximo	Plazo

**Familiar (Que no viva con usted)**

Nombres y Apellidos	Dirección Domiciliaria	Ciudad	Teléfono	Celular	Parentesco

**Personal**

Nombres y Apellidos	Dirección Domiciliaria	Ciudad	Teléfono	Celular

Nº  Vence  del 20  Por \$

a  de  del 20  vista se servirá (n) Ud. (s) pagar por esta Letra de cambio; a la orden de **MOLINOS POULTIER S.A.**  
 La cantidad de  dólares.

con el interes del  por ciento anual desde

Sin protesto. Exímese de presentación para aceptación y pago así como de avisos por falta de estos hechos.

**Atentamente**

A:   
 Dirección Domicilio:   
 Dirección Trabajo:   
 Lugar de Cobro

**MOLINOS POULTIER S.A.**

# ANEXO 6 SOLICITUD DE CRÉDITO CON L/C INCLUIDA (reverso)

SI SE TRATA DE COMPAÑIA FAVOR LLENAR ESTE CUADRO

Representante(s) Legal (s) \_\_\_\_\_  
 Gerente General \_\_\_\_\_  
 Otros Funcionarios \_\_\_\_\_ Cargo \_\_\_\_\_

**INFORMACIÓN DEL GARANTE**

Nombres y Apellidos \_\_\_\_\_

Tipo de Identificación: C.I.: \_\_\_\_\_

Estado civil: Soltero  Casado  Unión Libre  Separado  Divorciado  Viudo

Dirección Domiciliaria: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_  
 Tipo de Vivienda: Teléfono residencia: \_\_\_\_\_ Celular: \_\_\_\_\_ E mail: \_\_\_\_\_  
 Propia  Alquilada  Familiar

Lugar de Trabajo: \_\_\_\_\_ Dirección del Trabajo: \_\_\_\_\_  
 Tiempo de Servicio: \_\_\_\_\_ Teléfono Trabajo: \_\_\_\_\_ Celular: \_\_\_\_\_ E mail: \_\_\_\_\_  
 Negocio Propio: \_\_\_\_\_ R.U.C.: \_\_\_\_\_

**Datos del cónyuge o compañero(a) permanente**

Primer Apellido \_\_\_\_\_ Segundo Apellido \_\_\_\_\_ Nombres \_\_\_\_\_  
 C.I.: \_\_\_\_\_ Ocupación: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_ Celular: \_\_\_\_\_  
 Garantía Prendaria: \_\_\_\_\_

**Resultado de la Investigación**


El otorgamiento de crédito está sujeto a la veracidad de la información aquí proporcionada, por lo tanto autorizo(amos) a Molinos Poulitier S.A. a verificar la misma en el momento en que lo considere oportuno bajo la gravedad de juramento, manifiesto que todos los datos aquí consignados son ciertos y autorizo su verificación ante cualquier persona natural o jurídica, privada o pública, sin limitación alguna, desde ahora y mientras subsista alguna relación comercial con Molinos Poulitier S.A., quien representa sus derechos. Igualmente autorizo(amos) con carácter permanente a Molinos Poulitier S.A., para consultar ante el buró de crédito que manejen bases de datos. Esta autorización se hace extensiva también para que en el evento de presentarse atraso o no pago de las obligaciones a nuestro cargo, esa circunstancia sea comunicada a las centrales de riesgo, para los efectos pertinentes y dentro las condiciones autorizadas.

SOLICITANTE

VENDEDOR

Cupo de Crédito no mayor a \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 Jefe de Crédito

\_\_\_\_\_  
 Jefe de Ventas

\_\_\_\_\_  
 Gerente General

<p><b>ACEPTADA:</b> Valor recibido. El pago no podrá hacerse por partes ni aún por.....herederos.....suje..... a los jueces de esta Ciudad y al juicio ejecutivo o verbal sumario, a elección del demandante.                  Guayaquil a _____ de _____ del 20 _____</p>	<p>FIRMA _____</p>
<p><b>POBAYAL:</b>.....constitui..... solidariamente responsable..... con.....                  .....Sin protesto. El pago no podrá hacerse por partes ni aún por.....herederos. Equipul.....las demás condiciones de la letra y de su aceptación.                  Guayaquil a _____ de _____ del 20 _____</p>	<p>FIRMA _____</p>
<p><b>PAQUESE a la orden de</b> _____                  Valor recibido. Sin protesto. El pago no podrá hacerse por partes ni aún por.....herederos. Equipul.....las demás condiciones de la letra y de su aceptación.                  Guayaquil a _____ de _____ del 20 _____</p>	<p>FIRMA _____</p>
<p><b>PAQUESE a la orden de</b> _____                  Valor..... Sin protesto                  Sin.....responsabilidad                  Guayaquil a _____ de _____ del 20 _____</p>	<p>FIRMA _____</p>

## ANEXO 7 FORMULARIO PARA INVESTIGACIÓN DE DATOS CLIENTE

### INVESTIGACIÓN DOCUMENTACIÓN CLIENTE

**CLIENTE:**  
**DIRECCIÓN:**  
**NOMBRE DEL NEGOCIO:**  
**TELEFONO:**

#### INVESTIGACIÓN COMERCIAL

EMPRESA:	
TIEMPO COMO CLIENTE:	
PRODUCTOS QUE COMPRA:	
MONTO O CUPO DE CREDITO:	
FORMA DE PAGO:	
CHEQUES PROTESTADOS:	
TIEMPO DE CREDITO:	
CALIFICACIÓN:	
PERSONA QUE DA LA INFORMACIÓN:	

#### INVESTIGACIÓN COMERCIAL

EMPRESA:	
TIEMPO COMO CLIENTE:	
PRODUCTOS QUE COMPRA:	
MONTO O CUPO DE CREDITO:	
FORMA DE PAGO:	
CHEQUES PROTESTADOS:	
TIEMPO DE CREDITO:	
CALIFICACIÓN:	
PERSONA QUE DA LA INFORMACIÓN:	

#### INVESTIGACIÓN PERSONAL

NOMBRE:	
TIEMPO QUE LO CONOCE:	
RELACIÓN O PARENTESCO:	
CALIFICACIÓN:	
OBSERVACIONES:	

#### INVESTIGACIÓN PERSONAL

NOMBRE:				
TIEMPO QUE LO CONOCE:				
RELACIÓN O PARENTESCO:				
CALIFICACIÓN:				
OBSERVACIONES:				

Atentamente,

*CREDITO Y COBRANZAS*

