



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de investigación previo a la obtención del título de
Ingeniero en Marketing y gestión de negocios**

**TEMA: “Desarrollo de un plan estratégico para recuperar la
cartera vencida de clientes de la empresa “Producurtimarc”
de la ciudad de Ambato”**

AUTOR: SR. Marco Rodrigo Sánchez Martínez

TUTOR: Lcdo. Mba. Jorge Cerón

AMBATO – ECUADOR

2011

APROBACIÓN DEL TUTOR

Lcdo. MBA. Jorge Cerón

CERTIFICA:

En mi calidad de tutor del trabajo de investigación referente al “**DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA RECUPERAR LA CARTERA VENCIDA DE CLIENTES DE LA EMPRESA PRADUCURTIMARC DE LA CIUDAD DE AMBATO**”, efectuado por el señor Marco Sánchez M, egresado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a evaluación del jurado examinador que el consejo de tesis designe.

Ambato, 18 de Julio del 2011

Lcdo. MBA. Jorge Cerón

TUTOR.

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Marco Rodrigo Sánchez Martínez, expreso que las opiniones, ideas, análisis, interpretaciones, comentarios y demás aspectos relacionados con la incidencia de un Plan Estratégico en la Recuperación de Cartera Vencida de Clientes de la empresa PRODUCURTIMARC de la ciudad de Ambato, son de exclusiva responsabilidad del autor.

Señor. Marco Rodrigo Sánchez Martínez.

CI. 1801814185

AUTOR

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo Investigativo, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f _____

Ing. MG. Jorge Jordán

f _____

Ing. MBA. Santiago Verdesoto

Ambato, Septiembre del 2011

DEDICATORIA

A DIOS

Padre bueno, que es mi refugio, desde lo alto su mano me tomo y me rescato de las aguas profundas, me saco a un espacio abierto, me salvo porque me ama.

A MI ESPOSA Por ser mi jardín y manantial de amor, fuente de aroma inagotable, irradia salud y dignidad, mira con optimismo el porvenir, es juiciosa en lo que dice, tiene el arte de transmitir piedad y comprensión, es atenta en las actividades de su mundo, admirable y valiente en sus labores.

Homenaje a ti amada esposa.

A MIS HIJAS Las dos perlas que el señor me las envió para instruir las con ejemplo, y sembrar buena semilla en ellas, con espíritu de bondad, aprendizaje, comprensión. y sano deseo de superación.

AGRADECIMIENTO

A la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, a sus autoridades, personal administrativo, personal docente, y trabajadores que me ayudaron a recorrer caminos de sabiduría para poder apoyarme en ella en el quehacer diario del trabajo cotidiano, alimentándome con el pan de la inteligencia, y permitiéndome beber el agua de la sabiduría, pues en ella hay un espíritu inteligente, santo, único, múltiple, delicado, móvil, distinto, claro, puro y que no se corrompe, amante del bien agudo, irrefrenable bienhechor, amigo del hombre firme, seguro, sereno, que puede hacer todo con la voluntad de Dios. Que el padre bueno los colme de bendiciones.

INDICE DE CONTENIDOS

Contenido	Paginas
Portada.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
INDICE DE CONTENIDOS	vii
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
EL PROBLEMA	3
1.1. TEMA.....	3
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2.1. Contextualización.....	3
1.2.2. Análisis Crítico.....	8
1.2.3. Prognosis	9
1.2.4. Formulación Del Problema.....	10
1.2.5. Preguntas Directrices	10
1.2.6. Delimitación del objeto de la investigación.....	10
1.3. JUSTIFICACIÓN	11
1.4. OBJETIVOS	13
1.4.1. General	13
1.4.2. Específicos	13

CAPITULO II	14
MARCO TEÓRICO.....	14
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	14
2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	20
2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	21
2.4.1. Definición de categorías fundamentales:	25
2.5. HIPÓTESIS.....	38
2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES.....	38
CAPITULO III.....	39
METODOLOGIA	39
3.2. MODALIDAD BASICA DE LA INVESTIGACION.....	39
3.2.1. Investigación de Campo.....	40
3.2.2. Investigación bibliográfica.....	40
3.2.4. Modalidades especiales.....	41
3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN	41
3.3.1. Investigación Exploratoria.	41
3.3.2. Investigación Descriptiva.....	41
3.3.3. Correlacional o de Asociación de Variables.	42
3.4. POBLACION Y MUESTRA.....	42
3.4.1. Definir la población	42
3.4.2. Definir la muestra.....	42
3.5. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES	43
3.5.2. VARIABLE DEPENDIENTE	44
3.6. PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	45
3.7. PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	45
CAPITULO IV	47
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	47
4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	47
4.2. INTERPRETACIÓN DE DATOS	47

4.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	72
4.3.1. Modelo Lógico	72
4.3.3. Modelo estadístico	72
CAPITULO V	76
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	76
5.1. Conclusiones	76
1.2. Recomendaciones	78
CAPÍTULO VI	80
PROPUESTA	80
6. TEMA DE LA PROPUESTA	80
6.1. DATOS INFORMATIVOS	80
6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	81
6.3. JUSTIFICACIÓN	82
6.4. OBJETIVOS	83
6.4.1. Objetivo General	83
6.4.2. Objetivos específicos	83
6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	84
6.6. FUNDAMENTACION	85
6.7. METODOLOGÍA. MODELO OPERATIVO	92
6.7.1. Análisis industrial.....	95
6.7.2. Análisis de la situación externa.....	122
6.7.3. Análisis de vulnerabilidad.....	134
6.7.4. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS.....	148
6.7.4.1. Objetivo Estratégico.....	148
6.7.4.2. Específicos	148
6.7.5. Estrategias	148
6.7.6. Plan de Acción	190
6.8. Administración.....	191
6.8.1. Organigrama estructural	191

6.8.2. Organigrama funcional.....	192
6.8.3. Recursos	193
6.8.3.1. Recursos humanos:.....	193
6.8.3.2. Recursos materiales.....	193
6.8.3.3. Recursos físicos:.....	193
6.8.4. Cronograma.....	194
6.9. Previsión y evolución.....	195
Bibliografía	196
Anexos.....	199

ÍNDICE DE TABLAS

Contenido	Paginas
Tabla No1 Decisiones liberales o conservadora	48
Tabla No2 Recursos y procesos	49
Tabla No3 Inspección aplicados a la disciplina	50
Tabla No4 Entorno interno y externo	51
Tabla No5 Plan estratégico para tomar mejores decisiones	52
Tabla No6 Plan estratégico recuperación de cartera vencida	53
Tabla No7 Montos de crédito que otorga la empresa	54
Tabla No8 Clasificación de la sensibilidad del retraso c/m/lp	55
Tabla No9 Clasificación de las cuentas cobrables e incobrables	56
Tabla No10 Políticas de créditos condicionales	57
Tabla No11 Recuperación de cartera vencida	58
Tabla No12 Dirección enfocada a recuperar la cartera vencida	59
Tabla No13 Despeño en la dirección	60
Tabla No14 Recursos y procesos	61
Tabla No15 Información y responsabilidad	62
Tabla No16 Entorno interno y externo	63
Tabla No17 Plan estratégico para tomar mejores decisiones	64
Tabla No18 Plan estratégico a seguir recuperación de cartera vencida	65
Tabla No19 Montos de crédito que otorga la empresa	66
Tabla No20 Clasificación de la sensibilidad del retraso c/m/lp	67
Tabla No21 Reportes de cuentas en mora o retraso	68
Tabla No22 Políticas de créditos condicionales	69
Tabla No23 Recuperación de cartera vencida	70
Tabla No24 Dirección enfocada a recuperar la cartera vencida	71
Tabla No25 Frecuencia observada	74
Tabla No26 Frecuencia esperada	76
Tabla No27 Procedimiento para calcular la ji cuadrada (X^2)	76
Tabla No28 Matriz competitiva	100

Tabla No 29	Diagnostico interno (PCI)	106
Tabla No 30	Diagnostico interno (PCI)	109
Tabla No 31	Diagnostico interno (PCI)	113
Tabla No 32	Diagnostico interno (PCI)	115
Tabla No 33	Diagnostico interno (PCI)	118
Tabla No 34	Diagnostico interno (PCI)	120
Tabla No 35	Diagnostico interno (PCI)	121
Tabla No 36	Perfil de capacidad externa (POAM)	127
Tabla No 37	Perfil de capacidad externa (POAM)	129
Tabla No 38	Perfil de capacidad externa (POAM)	131
Tabla No 39	Perfil de capacidad externa (POAM)	133
Tabla No 40	Hoja de trabajo Análisis DOFA	136
Tabla No 41	Matriz de impacto interna	137
Tabla No 42	Matriz de impacto externa	138
Tabla No 43	Matriz del PCI evaluación	139
Tabla No 44	Matriz (POAM)	141
Tabla No 45	Modelo operativo	190

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico No 1	Variable independiente	23
Grafico No 2	Variable dependiente	24
Gráfico No 3	Decisiones liberales o conservadora	48
Gráfico No 4	Recursos y procesos	49
Gráfico No 5	Inspección aplicada a la disciplina	50
Gráfico No 6	Entorno interno y externo	51
Gráfico No 7	Plan estratégico para tomar mejores decisiones	52
Gráfico No 8	Plan estratégico recuperación de cartera vencida	53
Gráfico No 9	Montos de crédito que otorga la empresa	54
Gráfico No 10	Clasificación de la sensibilidad del retraso c/m/lp	55
Gráfico No 11	Clasificación de las cuentas cobrables e incobrables	56
Gráfico No 12	Políticas de créditos condicionales	57
Gráfico No 13	Recuperación de cartera vencida	58
Gráfico No 14	Dirección enfocada a recuperar la cartera vencida	59
Gráfico No 15	Decisiones	60
Gráfico No 16	Recursos	61
Gráfico No 17	Inspección	62
Gráfico No 18	Entorno	63
Gráfico No 19	Plan estratégico	64
Gráfico No 20	Recuperación de cartera vencida	65
Gráfico No 21	Créditos	66
Gráfico No 22	Clasificación	67
Gráfico No 23	Cuentas	68
Gráfico No 24	Políticas	69
Gráfico No 25	Recuperación	70
Gráfico No 26	Dirección	71
Grafico No 27	Decisión	75
Gráfico No 28	Esquema de la propuesta	94
Grafico No 29	Cadena de valor	98

Grafico No 30 Matriz competitiva	101
Grafico No 31 Capacidad directiva	107
Grafico No 32 Capacidad competitiva	110
Grafico No 33 Capacidad financiera	114
Grafico No 34 Capacidad tecnológica	116
Grafico No 35 Capacidad de talento	119
Grafico No 36 Perfil de diagnóstico	122
Grafico No 37 Factores económicos	128
Grafico No 38 Factores sociales	130
Grafico No 39 Factores tecnológicos	132
Grafico No 40 Factores competitivos	134
Grafico No 41 Matriz PCI	140
Grafico No 42 (POAM)	142

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No1	Variable Independiente Plan estratégico	43
Cuadro No2	Variable dependiente: Recuperación de cartera vencida	44
Cuadro No3	Información	45
Cuadro No4	Análisis interno auditoría organizacional	103
Cuadro No5	Perfil	104
Cuadro No6	Clasificaciones	119
Cuadro No7	Matriz POAM	124
Cuadro No8	Análisis DOFA- Ponderado	142
Cuadro No9	Índices	180
Cuadro No10	Evaluación	195

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No1	Fuerzas de Porter	95
------------	-------------------	----

RESUMEN EJECUTIVO

Producortimarc empresa dedicada a la comercialización de productos químicos para la elaboración de cueros desde hace 8 años ha venido experimentando fases de madurez y crecimiento dada la influencia decisiva de las fuerzas económicas que exigen la utilización de la Planificación Estratégica con el propósito de lograr un desempeño superior frente a la competencia.

Es por esto que el presente trabajo se enfoca a realizar un análisis amplio del entorno de la empresa con el propósito de establecer estrategias de crédito y cobranzas que le permitan recuperar la cartera vencida de clientes.

Los antecedentes proyectados de la investigación aplicada a clientes internos y externos indican que la empresa debe utilizar como herramienta fundamental que enfoque sus actividades dedicadas a crédito y cobranzas un plan estratégico que lo lleve a emplear, diseñar y producir tácticas de cobranza que influyan positivamente en el ámbito competitivo mejorando visiblemente su flujo de efectivo.

De esta manera la propuesta resultante de la investigación direccionó hacia el desarrollo de principios de planificación estratégica, con la aplicación de tácticas ofensivas y defensivas que contribuyan a enfrentar las condiciones opuestas que se presentan en la recuperación de cartera vencida de clientes y afrontar procedimientos para modificar las reglas y políticas de Producortimarc señalando de modo pormenorizado los obstáculos y como superarlos formulando una estructura administrativa eficaz.

INTRODUCCIÓN

El trabajo investigativo versa en primera instancia al desempeño de los mercados y la importancia de la planeación estratégica empresarial enfocada a la incidencia en la actividad crediticia.

En el primer capítulo se realiza la contextualización de la percepción del fenómeno en conflicto, el cuestionamiento del paradigma para llegar a la particularidad del problema, se construye una visión hipotética acerca de los cambios futuros basándose en la realidad histórica y presente, se plantea la formulación del problema, las interrogantes, la delimitación de la investigación y la formulación de objetivos.

El capítulo segundo contiene la fundamentación teórica del problema antes mencionado, tomando como aporte diferentes criterios de varios autores que han efectuado estudios previos en otras ambientes. Establecer la categorización por cada variable lleva a presentar un bosquejo organizado de los conocimientos científicos que apoyan la investigación.

En el tercer capítulo se describe el rumbo, modos y pautas de investigación. En el que se basa este trabajo, al igual que la metodología utilizada en el trabajo se sitúa en la búsqueda bibliográfica y en una intervención de campo en Producurtimarc a través de un censo a los empleados y clientes de la misma.

El cuarto capítulo muestra la ejecución de una tabulación y presentación de resultados sobre el análisis de los mismos, que permiten priorizarlos factores más determinantes en la obtención de información que coadyuve a continuar la investigación.

El quinto capítulo considera las conclusiones que se ocupan de los resultados más característicos del trabajo de campo y del análisis de los mismos, se considera realizar un informe dirigido a la implementación de un plan estratégico para recuperar la cartera

vencida de clientes, organizado cronológicamente con responsables y actividades sobre las sugerencias de cambio

El sexto capítulo fundamenta el presente trabajo. en la propuesta, se refiere a datos informativos, antecedentes de la propuesta ,justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentación, metodología del modelo operativo, en el que se presenta un esquema de la herramienta que permite evaluar e implementar la utilización de estrategias de planeación que direccionen la correcta recuperación de cartera vencida de clientes de la empresa PRODUCURTIMARC.

En los anexos, se asocian el modelo de la encuesta utilizada, la tabla de niveles de confianza de acuerdo al grado de libertad, el árbol de problemas, y productos que la empresa comercializa.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. TEMA

Desarrollo de un plan estratégico para recuperar la cartera vencida de clientes de la empresa Producurtimarc de la ciudad de Ambato

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.2.1. Contextualización.

En la actualidad todo ha cambiado la globalización, la internacionalización de los mercados y corporaciones, ha cambiado la forma en que las corporaciones modernas hacen negocios con el fin de alcanzar encomias de escala necesarias para lograr costos bajos y así, los precios bajos que se requieren para ser competitivas. El crédito no

cambia por sí mismo sino que crece, encuentra nuevas aplicaciones pero el fin primario del crédito- la mutua confianza- queda inviolado sin embargo la administración del crédito cambia con el tiempo.

En poco más de un siglo, la administración crediticia ha emergido desde el cubículo del contador hasta el departamento del ejecutivo. La administración del crédito en sí misma es un negocio en grande hoy en día, la necesidad del crédito se ha puesto en manifiesto en los últimos tiempos a pesar de las dificultades económico políticas.

Las transacciones comerciales se las realizan a crédito y al contado, así se considera que nueve décimas de las transacciones entre fabricantes y comerciantes al por mayor y menor, son en base al crédito; el 90% de las ventas realizadas por fábricas y mayoristas son ventas a crédito que constituyen un porcentaje representativo aplicado en el mundo.

A medida en que más empresas se desarrollan en los mercados globales la administración estratégica adquiere cada vez mayor importancia para mantenerse al tanto de los desarrollos internacionales y posicionar a una empresa con el fin de lograr una ventaja competitiva a largo plazo, la formación de accesiones y acuerdos regionales comerciales como la Unión Europea, el Merco Sur, el Tratado de Libre Comercio de Centro América está cambiando la manera de hacer negocios internacionales para conocer la forma en que las asociaciones comerciales regionales obligan a las corporaciones a establecer la armonización de estándares de tal manera que los productos se puedan vender y desplazar a través de las fronteras con un tratamiento eficiente de cartera vencida de clientes para evitar pérdidas que pueden ocasionar graves problemas financieros.

En América latina la política crediticia está ajustada al programa monetario de cada país por lo tanto tiene total incidencia en la época de crisis en que se encarece el crédito impactando en las tasas de interés que se mantienen elevadas por encima de los niveles internacionales, la cartera crediticia constituye una de las funciones básicas en la intermediación financiera y representan los préstamos otorgados por las instituciones

bajo distintas modalidades autorizadas en función al giro especializado que le corresponde a cada una de ellas, con recursos propios o con fuentes de financiamiento interno o externo.

El interés que genera estas operaciones es la base de la rentabilidad de la entidad y el grado de recuperación de los créditos sirven para efectuar nuevos créditos a clientes, la documentación básica que deben exigir las entidades serán todos los documentos necesarios para efectuar un análisis técnico de la situación del deudor que aseguren la recuperación de fondos prestados.

Actualmente en nuestro país el volumen de crédito del consumidor demuestra que ejerce una muy significativa influencia sobre la economía, el producto interno bruto (PIB) real ecuatoriano se incrementó en el 39% entre los años 2000 a 2007, pasando de 16.000 millones a 22.000 millones de dólares, según datos del banco central del Ecuador (BCE 2008). La estabilidad de precios, el aumento de ingresos petroleros y la creciente entrada de divisas dentro de un esquema de dolarización han generado un ambiente de estabilidad económica altamente valoradas por los ecuatorianos.

El acceso al crédito es una herramienta de inclusión económica que permite el auto empleo y el desarrollo de las actividades productivas. Sin embargo, el 55% de los hogares no tienen acceso ni a compras a crédito ni a préstamos en efectivo mientras que el 85% de los negocios acceden al crédito productivo. Estos porcentajes se incrementan al 69% y 92% respectivamente para el quintil más pobre de la población (Mideros et al, 2008).

El ingreso no es una medida directa de bienestar pero es un mecanismo que permite el acceso a bienes y servicios así como a la inversión en educación, salud y activos productivos que amplían inter temporalmente, el conjunto de oportunidades y capacidades de una familia, motivo por el cual es necesario reducir la creciente brecha de ingreso a fin de lograr la equidad en el conjunto de opciones de bien estar en el mediano y largo plazo.

La restricción del crédito que excluye a personas de menores recursos genera limitación en cuanto a la capacidad de realizar inversiones el capital físico, salud y educación, lo que reduce la capacidad de desarrollo económico de una persona o grupo de personas. El mercado de crédito ha mostrado ser imperfecto ya que una de sus principales características es el llamado racionamiento de crédito, que se da cuando se limita el acceso a un determinado segmento de la población (por bajos ingresos, raza, género o actividad), o cuando se restringe el acceso a un número limitado de personas de un segmento en particular. (Jácome y Cordovez, 2004: 23).

A causa de los cortos plazos de vencimiento en la provincia del Tungurahua después de la crisis bancaria de 1998, la economía crediticia resulto ser muy costosa para los acreedores siendo más comunes y menos dramáticos los casos de pagos lentos y de mala suerte que producen los problemas de créditos ordinarios. Pero todavía son mucho más comunes las personas que pagan sus cuentas, por lo general a tiempo esta es la norma de excepción ordinaria. Y este hecho es de importancia central para el funcionamiento de la economía de negocios, modernos, los cuales dependen por entero del crédito.

Los negocios en la provincia utilizan el crédito en forma tan común, rutinaria y permanente que no pueden funcionar sin él, convirtiéndose en un ámbito que se extiende en forma casual en ocasiones casi de manera automática y sin un pensamiento consciente, en un inicio estaba destinado para solventar las necesidades de las pymes, como financiar capital de trabajo, compra de maquinaria y destinar también para cubrir emergencias empresariales y de consumo. (Revista lideres 2010-09-27).

En estos últimos tiempos el vendedor no desea proporcionar crédito por sí mismo y el resultado es que por lo general que se lo consigue en un banco, o en una entidad de ahorros y préstamos, instituciones que tienen bolsas masivas de capital para préstamos hipotecarios constituyéndose en una gran industria. En las mejores tiendas y ahora cada vez más en las tiendas de descuento y variedades, en los restaurantes, en las oficinas de boletos de líneas aéreas y en las de rentas de autos, el crédito es cada vez más la regla y el contado cada vez más la excepción.

Quizá sea acertado suponer-no existen estadísticas confiables –que más de la mitad de las ventas al menudeo sean a crédito, el porcentaje sería considerablemente mayor o se incluirá las transacciones en las cuales el comerciante acepta un cheque y también aquellas en las que el cliente le pide al comerciante que le cambie un cheque primero, antes de efectuar la compra lo cual es común en supermercados y tiendas de licores.

En el nivel del productor, del fabricante y en el comercio al mayoreo la proporción de ventas a crédito es muy elevada, quizá de más del 90% .Toda firma fabricante y distribuidora de cualquier tamaño tiene un jefe de crédito o departamento completo cuya única función es examinar el crédito de los clientes que han ordenado mercancía antes de despacharla.

En la ciudad de Ambato, Producurtimarc empresa dedicada a la compra_ venta de productos químicos para la producción de pieles del artesano de la curtiembre del centro del país, con el propósito de lograr cambios estratégicos y operativos en su entorno, está observando que es de suma importancia reforzar progresivamente y analizar las nuevas prioridades de la evolución del comercio frente a la concesión de créditos y cobranzas que los consumidores artesanales de nuestra provincia y especialmente de la ciudad de Ambato solicitan para la producción de pieles en forma frecuente, con la creencia de que el cliente pagará su obligación en el tiempo determinado, pero sucede lo contrario, pues el deudor pide prórrogas y días de gracia para que esté pague sus cargos en un tiempo determinado que sin duda alguna en ocasiones no acontece, el incumplimiento del compromiso es permanente.

Si Producurtimarc dejará de otorgar, créditos la economía de la empresa experimentaría un colapso total e inmediato y la firma probablemente se vería abocada a despedir a los trabajadores que quedarían sin empleo en ocho días. Así el personal vendría a formar parte de la tasa de personas desocupadas de nuestra ciudad agudizando el problema socioeconómico que es común en la provincia.

En el campo crediticio, la empresa tiene el 95% de las ventas totales a crédito, únicamente con facturas al cobro y con cheques posfechados a 30, 60, 90,120 d/p sin recargos ni intereses.

En los últimos años el sistema financiero de Producurtimarc no ha logrado mantener una estabilidad ya que no cuenta con un entorno económico estable que caracterice el mantenimiento sostenible de las finanzas y la formulación de planes estratégicos que actúen bajo efectos de ciclos y condiciones claramente definidos con responsabilidad y que constituyen campos de acción permanentes que puedan promover y mantener un adecuado control de cartera vencida de clientes.

Paralelamente la empresa en estos últimos años experimento un crecimiento, y por ende la aparición de cubrir nuevas necesidades para realizar un control efectivo de cartera de clientes siendo pertinente contar con un plan estratégico de bases sólidas y eficientes puesto que es necesario movilizar las cuentas caídas, o vencidas para transformarlas en fuentes productivas inclusive este sector se ha convertido en un obstáculo que ha impedido la productividad y la acumulación de capital para incrementar el ahorro y las inversiones de la empresa.

1.2.2. Análisis Crítico

Para poder diagnosticar de una manera acertada el problema, es de suma importancia analizar y detectar las causas que Producurtimarc aqueja, la empresa no dispone de un plan estratégico de recuperación de cartera vencida de clientes, actualización, tecnológica de base de datos, sistema de cobranza, garantes, categorización de clientes y agente de cobranza.

Tampoco tiene una correcta administración de los recursos propios, lo que produce e impacta en tener una baja productividad e insatisfacción con la cartera de clientes, que dificulta el movimiento del dinero dentro de la empresa restándole liquidez al capital

invertido y consecuentemente perdiendo la capacidad financiera para afrontar sus obligaciones con los proveedores.

Producurtimarc si persiste en extender créditos a sus clientes puede correr el riesgo de perder en buena medida el recurso económico que facilita las operaciones mercantiles y su presencia en el mercado provincial puesto que las pérdidas por cuentas incobrables desestabilizan la economía de la empresa que produciendo la desconfianza en sus consignatarios.

1.2.3. Prognosis

Si Producurtimarc no da solución a esta problema presentara efectos que en caso de persistir dificultarán alcanzar la recuperación de cartera vencida en vista de que se detecta irresponsabilidad en el pago por parte de sus clientes que no respaldan, ni garantizan sus liquidaciones en el plazo acordado generando de esta manera problemas en la recuperación de créditos.

No podrá evaluar su cartera vencida obteniendo perdidas en este activo, lo que causará incertidumbre sobre el rendimiento del mismo retardando de esta manera su conversión en efectivo problema que afectará a la empresa.

Si PRODUCURTIMARC, no logra respaldar cuidadosamente o sustentar una información sistematizada de su estado empresarial, la supervisión y la regulación de la cartera de clientes serán perjudiciales junto con los procedimientos de verificación. No conseguirá cumplir con el objeto de promover la estabilidad e integridad de su sistema financiero, junto con el plan que dejará de ser dinámico atado a la evolución misma del sistema económico y de los riesgos en él inmersos frente a este nuevo escenario, no lograra consolidar un verdadero enfoque de supervisión orientada a dinamizar la estabilidad de la cartera de clientes.

1.2.4. Formulación Del Problema

¿Cómo incide un plan estratégico en la recuperación de cartera vencida de clientes de la empresa Producurtimarc de la ciudad de Ambato?

1.2.5. Preguntas Directrices

¿Qué factores organizacionales serán necesarios implementar para alcanzar la recuperación de cartera vencida de la empresa Producurtimarc de la ciudad de Ambato?

¿Qué mecanismos operativos serán factibles emplear para la recuperación de cartera vencida de la empresa Producurtimarc de la ciudad de Ambato?

¿Qué tipo de información será necesario auscultar o diseñar para organizar el cobro a los clientes morosos de la empresa Producurtimarc de la ciudad de Ambato?

¿Qué factores financieros serán necesarios indagar para mejorar el rendimiento en la pérdida de los activos de la empresa Producurtimarc de la ciudad de Ambato?

1.2.6. Delimitación del objeto de la investigación

Delimitación Cognitiva

Campo Administración

Aérea Créditos Y Cobranzas

Aspecto Recuperación de cartera

Delimitación Espacial

Espacio PRODUCURTIMARC Av. Bolivariana e Isidro Viteri N._ 8-22 Ambato
_Ecuador.

Delimitación Temporal

Tiempo Noviembre 20 del 2010 a Septiembre del 2011

1.3. JUSTIFICACIÓN

La investigación propuesta pretende aplicar la teoría y los conceptos básicos de crédito y cobranzas, utilidad y ventajas del crédito, determinación de los riesgos del crédito, clases de crédito, títulos de créditos y garantía, crédito del consumidor, crédito de ventas a plazo y préstamos personales formulando un plan estratégico para recuperación de cartera vencida de clientes que afectan al entorno y mejoramiento económico de la empresa Producurtimarc de la ciudad de Ambato.

La motivación que promueve esta investigación surge por profundizar varios enfoques teóricos que trata el problema de cartera vencida de clientes, a fin de explicar la utilidad, ventajas, volumen, políticas, y estrategias crediticias a partir de las cuales se espera avanzar en el conocimiento para encontrar nuevas explicaciones que modifiquen o completen los elementos teóricos sobre los cuales se pretende realizar la investigación.

La investigación se justifica en vista de que las motivaciones prácticas servirán al investigador para acrecentar sus conocimientos a fin de obtener el título académico y contribuir también a la solución de problemas concretos de cartera vencida de clientes que afectan a las pymes en la actualidad y principalmente a Producurtimarc en lo referente al desarrollo de su economía.

En el mundo actual el crecimiento de los mercados modernos ha tomado un gran impulso y desarrollo lo que obliga a extremar esfuerzos para alcanzar ventajas competitivas, muchas veces cumplir exigencias que obligan a la elaboración de planes estratégicos en el crédito que en sí crece con nuevas aplicaciones y abriga nuevas ideas para convertirse en el principal elemento de las transacciones comerciales a crédito constituyéndose una herramienta de gran utilidad como agente de producción.

Producurtimarc es una empresa que podrá encontrar patrones de créditos y cobranzas implementado planes estratégicos que apunten a controlar las ventajas como también las desventajas de extender un crédito, tendrá que examinar si debe extender o restringir los créditos a sus clientes, pues constituirían pilar fundamental de la fuente de datos que la empresa instale .con los métodos de cobranza que permitan elevar las condiciones económicas que respalden el capital , la garantía y la capacidad de cumplir los compromisos y promesas que lleven la responsabilidad y estabilidad de la empresa dentro del sistema crediticio.

Las empresas de los mercados modernos en el mundo de los negocios comenzarán a desarrollarse y permitirán usar grandes volúmenes de efectivo para otorgar préstamos y financiar pagos a acreedores, el mercado interno provincial exige un desarrollo para poder romper las barreras que dificultan la forma de controles de intercambio transaccional, como resultado de deudas soberanas se desarrollarán técnicas que permitan que las empresas puedan negociar y reducir sus pérdidas por la exposición al crédito que se someten, Producurtimarc al igual que muchas empresas no está libre de esta manifestación pues deberá sujetarse a los sistemas que el crédito del mercado abierto exige para su subsistencia en los negocios a fin de lograr eficacia y transparencia en el manejo interno de la cartera vencida de clientes.

En vista de que el mercado interno exige fundamentalmente enormes garantías Producurtimarc al otorgar un crédito deberá depender del conocimiento, la personalidad, capacidad y capital del cliente con el propósito de encontrar una información más precisa y confiable del deudor será conveniente actualice la información que proviene

de diferentes fuentes que el intercambio crediticio proporciona con el propósito de evitar desfalcos y quiebras como acontecimientos inesperados producto de negociaciones desesperadas.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. General

- Determinar la elaboración de un plan estratégico utilizando estrategias de crédito y cobranzas que permitan alcanzar la recuperación de cartera vencida de clientes de la empresa Producurtimarc de la ciudad de Ambato.

1.4.2. Específicos

- Diagnosticar métodos de créditos y cobranzas aplicando una investigación de campo para conocer el estado de la cartera vencida de clientes de la empresa Producurtimarc de la ciudad de Ambato.
- Analizar un plan estratégico identificando el riesgo que implican las políticas crediticias para clasificar la cartera vencida de clientes de la empresa Producurtimarc de la ciudad de Ambato.
- Proponer métodos de créditos y cobranzas al cliente que permiten la comprobación crediticia para la clasificación de cartera vencida.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

En el transcurso del tiempo y en empresas de distintos tipos comerciales el manejo de la recuperación de cartera vencida de clientes ha constituido un tema de enorme importancia para la administración en vista de que la estabilidad financiera de las empresas se ve mermada por la falta de cumplimiento por parte de sus clientes, mereciendo considerable atención y enfoque en estudios científicos para poder relacionar con el presente tema de investigación.

Razón por la que se efectuó la revisión y análisis del material bibliográfico existente en la Facultad de Ciencias Administrativas que versa sobre este tema y del cual se tomó: a) el enfoque teórico del tema, que determina los objetivos expuestos en el contenido del texto y que están relacionados con este estudio; y, b) las conclusiones obtenidas sobre el

análisis del tema, lo que constituye a la vez, el aporte de los antecedentes investigativos realizados y que se detallan a continuación:

Arcos, J. (2006). Implementación de un sistema de control para créditos y cobranzas para DISAR. (Distribuidora de arroz) de la ciudad de Ambato. Biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Objetivo:

Adaptar un sistema de cobranza para disminuir la cartera vencida.

Conclusiones:

La distribuidora de arroz Disar cuenta con un sistema de crédito muy limitado y poco confiable ya que el otorgamiento de créditos se realiza sin un estudio previo del cliente, sea que es permanente o que solicita por primera vez un crédito.

La falta de procedimientos claramente definidos para la concesión del crédito y la cobranza se permite que el cliente no cumpla con las condiciones pactadas en el momento que se concede el mismo.

Este trabajo investigativo guarda coherencia ya que presenta en el tema, objetivos e hipótesis que se relaciona directamente con el tema de investigación por lo tanto el investigador considera este trabajo como un antecedente importante que aporta bases sólidas para apoyar al trabajo en curso que pretende presentar al analizar el problema de la empresa Producurtimarc de la ciudad de Ambato.

Arcos, M. (2005).procedimientos de control interno para optimizar el, sistema de créditos y cobranzas de la cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa Ltda. de la ciudad de Ambato. Biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Objetivo:

El objetivo primordial del control interno de toda empresa es precautelar, verificar que sus recursos humanos, materiales y económicos sean utilizados en forma eficiente, efectiva y que logren las metas trazadas por la entidad la máxima autoridad de la institución responsable para establecer y mantener un adecuado control.

Conclusiones:

El control interno ayudara a la cooperativa a conseguir sus metas de servicio y rentabilidad, prevenir la pérdida de recursos, asegurar información financiera contable y el cumplimiento de leyes y regulaciones pertinentes.

Hoy en día el programa SIA que utiliza la cooperativa es el principal problema que enfrenta porque no se tomó en cuenta el crecimiento de la institución.

Esta investigación proporciona valiosa información para poder establecer, un sistema de controles de créditos y cobranzas en la empresa Producurtimarc.

Díaz, Eva y Zambrano, Dixon. (2010). Administración efectiva de la cartera activa de clientes microempresarios del Banco Solidario de la ciudad de Ambato. Biblioteca de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Objetivo:

Administrar e incrementar en forma eficiente la cartera activa de clientes microempresarios del Banco Solidario, sucursal Ambato, manteniendo el riesgo en parámetros aceptables.

Conclusiones:

El asesor de crédito para administrar una cartera activa de microempresa debe desarrollar habilidades y destrezas que permitan persuadir y guiar a sus clientes al pago puntual, para que exista una relación crediticia a largo plazo.

Se debe realizar una promoción efectiva, llevando al cliente a ser parte de la institución analizando créditos en base a los procesos establecidos y cumpliendo con la metodología.

El trabajo investigativo constituye un aporte beneficioso que permitirá al investigador aclarar puntos críticos que le permitan fundamentar debidamente el estudio referente al desarrollo de un plan estratégico para la recuperación de cartera vencida de clientes que permita alcanzar el mejoramiento económico de la empresa Producurtimarc.

Valle, Norma. (2008). Recuperación de la cartera vencida activa e inactiva en la empresa eléctrica quito S.A Agencia Quijos. Biblioteca de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Objetivo:

Mejorar el procedimiento de cobro para reducir la cartera vencida activa e inactiva de la Agencia Quijos, así como los índices de gestión y lograr recuperar valores que van en beneficio del presupuesto de la empresa.

Conclusiones:

Los clientes no cancelan las facturas por falta de dinero, porque sus ingresos generalmente los reciben los primeros días del mes siguiente y por olvido.

Cuando la deuda se ha incrementado, la mayoría de clientes manifiestan que la empresa debe establecer un acuerdo de pago, y quienes desconocen proponen que se debe cancelar a través de un crédito.

Constituye una fuente muy importante de conocimiento que ayudará a llevar un esquema administrativo acertado que permita manejar el problema de la empresa Producurtimarc de la ciudad de Ambato.

Maritza, Cabay. Y Alexandra, Quezada. (2010). “Propuesta de un manual de control interno para el manejo y recuperación de cartera en la cooperativa de ahorro y crédito Palora Ltda., sucursal Huamboya del cantón Huamboya, provincia de Morona Santiago” Biblioteca virtual, de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Escuela de ingeniería en Contabilidad y Auditoría.

Objetivo:

Efectuar cobros, pagos y todas aquellas operaciones financieras con sus socios siempre que no implique intermediación financiera.

Conclusiones.

La Gerencia no transmite ningún tipo de novedad ni participa a los colaboradores las decisiones tomadas a nivel directivo en bienestar de la Cooperativa dentro de lo que es la ejecución de sus funciones como Gerente.

La Cooperativa no cuenta con un Manual de Control Interno para Cartera que es una herramienta valiosa para la Cooperativa Palora Ltda., ya que confiamos que sea de mucha ayuda para emprender cambios que permitan hacer crecer a la misma.

Esta investigación permite enfocar el problema de estudio para hacer un diseño estratégico que la empresa Producurtimarc necesita apoyándose en lineamientos esenciales de dirección.

Escobar, Cristina y Delgado Luz, (2009) “Diseño e implementación de un manual de auditoría que garantice la recuperación de cartera vencida de la división tarjetas de crédito del banco del Austro de la ciudad de Riobamba correspondiente al primer semestre del año 2008” Biblioteca virtual, de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Escuela de ingeniería en Contabilidad y Auditoría.

Objetivo:

Los retrasos en el cumplimiento de objetivos institucionales, generando iliquidez que posteriormente podría devenir en pérdidas financieras que afectarían internamente a la división, y por ende a la institución. Por esta y otras razones se debe dar pronta atención a esta área, mediante la elaboración de un manual de Auditoría que corrija las deficiencias existentes, recuperando en mayor porcentaje y con mayor eficiencia los valores por cobrar vencidos.

Conclusiones:

La recuperación de cartera presenta bajos resultados, debido a la poca gestión de recuperación según el tiempo de mora, pues obviamente el trato al cliente y las estrategias a aplicarse son distintas según sea el caso.

Los procedimientos que ejecuta el asesor de cobranzas con la programación documental de funciones de personal tabulada anteriormente, influyen de manera negativa la ausencia de un manual que niega la generación de resultados óptimos de desempeño.

Se presenta un análisis ajustado a la realidad del problema que sufre la empresa Producurtimarc razón por la que permitirá recoger pautas para prevenir errores y evitar riesgos en lo que respecta a la cartera vencida de clientes.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

La presente investigación se fundamentara en el Paradigma Critico Propositivo.

Esta investigación nos llevara a conceptualizar la variable Independiente plan estratégico y la variable Dependiente cartera vencida de la Empresa Producurtimarc.

La Fundamentación Filosófica planteada en esta tesis se basa en la práctica y en experiencia metodológica, hermenéutica- dialéctica propuesta en la investigación, que sin duda va a enriquecer el contenido de este estudio.

Es condición sine-qua-non enfocar el contexto global de Producurtimarc para proponer competencias claves que coadyuven a formar un nuevo plan estratégico para la recuperación de cartera vencida y por tanto del desarrollo de filosofía, principios, postulados y técnicas que integren de manera corporativa el liderazgo empresarial ; la socialización del conocimiento y cumplimiento de políticas y programas de trabajo complementadas con adecuados procesos de estimulación en el desempeño laboral. Como un mundo cambiante y dinámico, los sujetos humanos actúan como agentes activos en la construcción de la realidad, por lo que existen múltiples realidades dependientes de sus contextos.

Se podría manifestar que Producurtimarc también está sujeta a cambios perfectibles en el tiempo procurando encontrar propuestas que ayuden a la solución del problema implantado el plan de recuperación de cartera vencida objeto de la investigación.

Basado en la ciencia que no se puede apartar de la influencia de los valores, a los que el investigador está sujeto, por lo que es imposible que se pueda abstraer de la carga socio- política y religiosa para alcanzar el sentido más objetivo de un documento escrito. La empresa se desarrolla bajo los siguientes valores: colaboración, honradez, seriedad, respeto responsabilidad, buenas relaciones humanas, cumplimiento. Así mismo los valores que implementara el investigador.

La construcción del conocimiento se realizara a través de la investigación cualitativa, que se logra con la participación de los sujetos sociales involucrados y comprometidos con el problema, según la teoría científica se construye dentro de una oscilación dialéctica, teórico _ práctica de la investigación , que permite que enriquecer y perfeccionar en la medida que lo requiera , el estudio, por lo que se aplica los siguientes métodos :

El Método de Investigación Bibliográfico debido, a que se toma información de libros, revistas especializadas y tesis, se utiliza la investigación experimental porque se analizan las variables y la relación entre las variables.

Producirtimarc para realizar el presente estudio aplicara la investigación de campo, en la empresa y se dialogara con el Gerente, aplicando la técnica investigativa: Cedula de Entrevista.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

En la nueva constitución todos tenemos la oportunidad de desarrollar y mejorar la calidad de vida. Se reconoce todo tipo de trabajo se garantiza el derecho a la propiedad, se impulsa a la producción en todos los campos para la generación de más empleos y el desarrollo del consumo interno.

En el capítulo sexto que se refiere al trabajo y producción en la sección quinta tenemos intercambios económicos y comercio justo el mismo que en su.

En título II del código de comercio sección 1era. 2da, 3era, 4ta, 5ta. Que se refiere a la compraventa de la cosa vendida, del precio, de los efectos del contrato de venta, de las obligaciones del vendedor y del comprador, y de la venta con reserva de dominio, la empresa Producurtimarc finca su órgano legal y consecuentemente también tiene que regirse al título VIII secciones 1era. 2da, 3era, 4ta, 5ta, 6ta, 7ma. De la letra de cambio, de la creación y forma de la letra de cambio, del endoso, de la aceptación, del aval, del vencimiento, del pago, de los recursos por falta de aceptación y por falta de pago en sus artículos pretines.

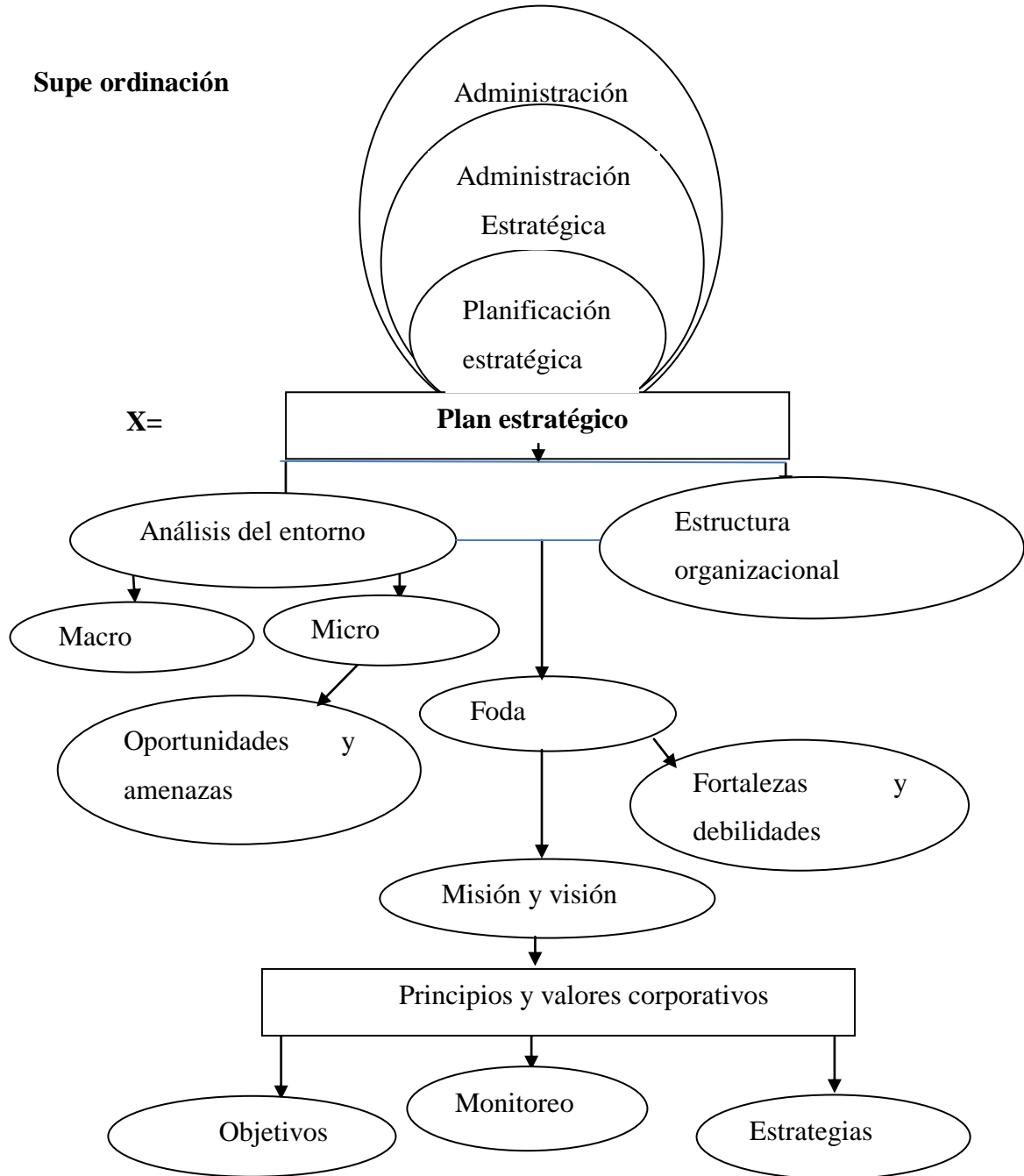
Se fundamenta también al título IX en lo que refiere el código de comercio del pagare a la orden en el artículo pertinente aspecto que destaca también el mismo código y que es de suma importancia referido al título X sección 1era. 2da, 3era, 4ta, 5ta y 6ta. Del cheque, de la forma del cheque, del endoso, del pago y protesto, de la falsificación y de las alteraciones del cheque, de la prescripción y del conflicto de leyes.

Finalmente se prestara atención importante a los títulos XI, XII, XIII, y; XIV que contiene de las cartas de crédito, del contrato de cuenta corriente, del préstamo, y del depósito.

Aspectos relevantes que regula el código de comercio con el propósito de llevar a buen término las relaciones comerciales entre empresas y personas capaces de ejercer la actividad mercantil.

2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

Grafico No 1: Variable independiente

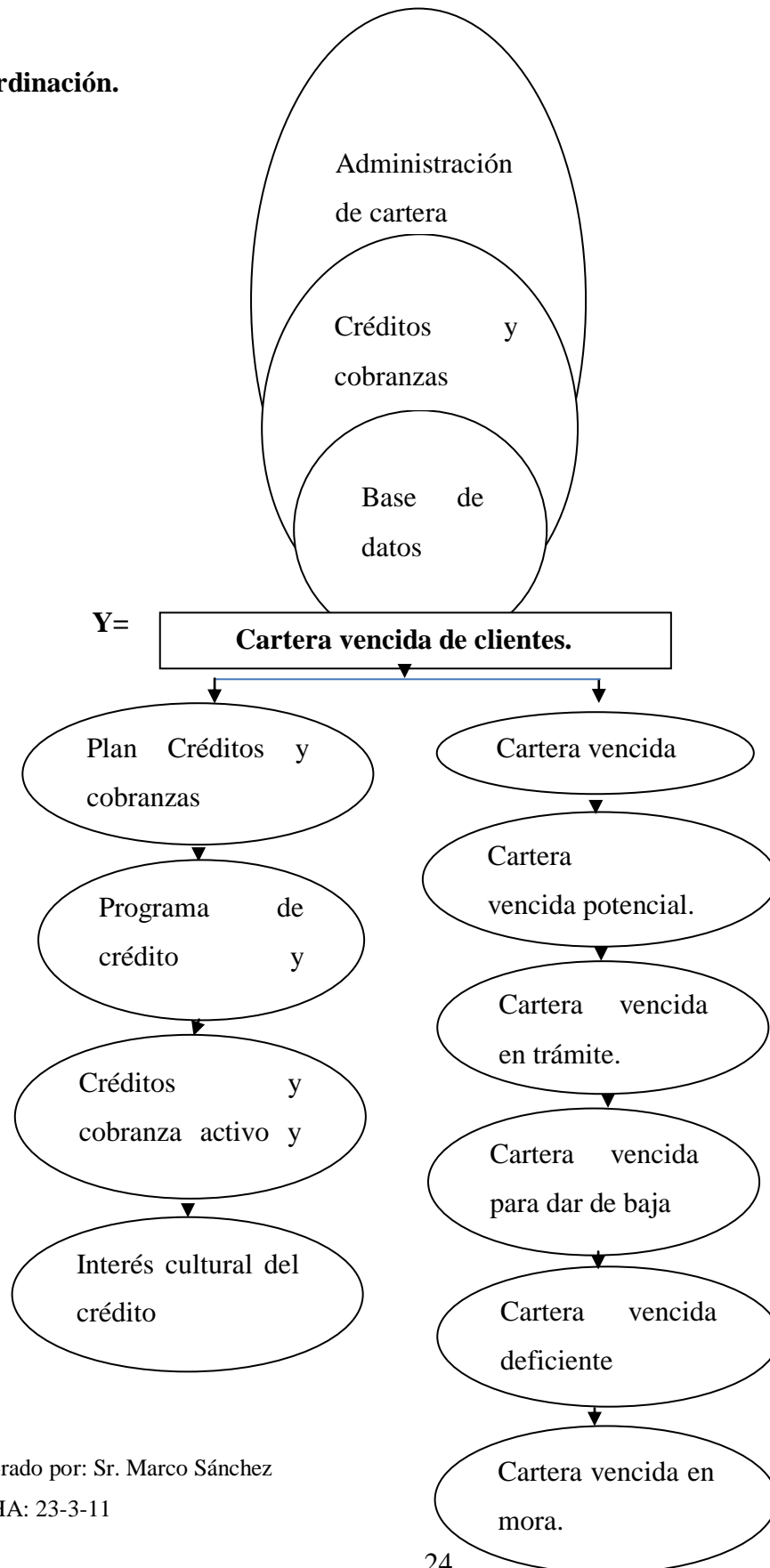


Elaborado por: Sr. Marco Sánchez

FECHA: 23-03-11

Grafico No 2: Variable dependiente

Subordinación.



Elaborado por: Sr. Marco Sánchez
FECHA: 23-3-11

2.4.1. Definición de categorías fundamentales:

Administración.

“Es un proceso para planear, organizar, dirigir, controlar, y coordinar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un objetivo determinado”. Rodríguez (2006, p .3).

Es un proceso que los administradores siguen para lograr los objetivos organizacionales trabajando con y promedio de personas y otros recursos. Sánchez, M (2011)

Administración estratégica.

“Es el conjunto completo de compromisos, decisiones y acciones que requiere una empresa para lograr una competitividad estratégica y obtener un rendimiento superior al promedio, consiste en analizar tanto su entorno externo como interno para determinar cuáles son sus recursos capacidades y competencias centrales” .Hoskisson,(2008,p.4).

Es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio que tiene por objeto definir objetivos a largo plazo identificando metas, desarrollando estrategias y localizando recursos para asegurar que la organización posera estrategias y se beneficie de s uso. Sánchez, M (2011).

Planificación estratégica.

“Es el proceso para establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para él logra de los mismos antes de emprender la acción como manifiesta Rusell Ackoff destacado consultor en planeación estratégica”. La planeación.... Se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decir.... Antes de que se quiera actuar”. Goodstein, D. (2006, p.5).

Es una herramienta que permite a la organización prepararse para enfrentar situaciones que se presentan en el futuro ayudando a orientar los esfuerzos hacia metas realistas de desempeño aplicando el conocimiento, los elementos que intervienen en un proceso de planeación. Sánchez, M (2011).

Análisis del entorno.

“Es aquel que abarca todo aquello que nos rodea y nos afecta o que puede llegar a ser de algún modo. Su apreciación no es sencilla, dado que existen multitud de variables que se relacionan entre si cuyos cambios provocan reacciones en cadena que no pueden estudiarse en forma aislada” .Hoskisson, (2008, p.241).

Es aquel que está constituido por factores susceptibles de incidir directa o indirectamente en las tendencias a corta y largo plazo, estudia factores socio-culturales, tecnológicos, político. Legales, ecológicos y medio ambientales en forma agrupada para poder determinar a profundidad el análisis de la empresa. Sánchez, M (2011).

Macro.

“Identificación y evaluación de las oportunidades y amenazas externas que permiten a las empresas elaborar una misión definida”. Fred, R. (2008, p. 80).

Es la capacidad y deseo de competir de manera intensa en los mercados mundiales con el propósito de aprender, adaptarse, innovar e inventar para rivalizar con éxito. Sánchez, M (2011).

Factores económicos.

“Son aquellos que relacionados con el comportamiento de la economía tanto a nivel nacional como internacional: Índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingresos per

cápita, ingreso per cápita disponible, PIB, comportamiento de la economía internacional”. Serna, H. (1994, p. 23).

Factores políticos.

“Aquellos que se refiere al uso o migración del poder datos de gobierno a nivel internacional, nacional, departamental o local,(acuerdos internacionales, normas, leyes, implementos); de los órganos de representación (senado, cámara, asamblea, consejos estatales) otros agentes del gobierno que puedan afectar a la empresa o unidad estratégica de negocio”. Serna, H. (1994, p. 23).

Factores sociales.

“Los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura, etc.)”. Serna, H. (1994, p. 23)

Factores tecnológicos.

“Las resoluciones con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales,(hardware), así como los procesos (software)” . Serna, H. (1994, p. 23).

Factores geográficos.

“Los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales, etc.”. Serna, H. (1994, p. 23).

Factores competitivos.

“Todos los determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad y el servicio todos ellos en comparación con los competidores”. Serna, H. (1994, p. 23).

Micro.

“Es aquel que usualmente está terminado por el análisis del ámbito interno de la empresa su entorno y sus preferencias para determinar la estrategia competitiva- dice “Porter- debe conocer las peculiaridades del sector en el que estoy ubicado”. Y para conocerlo debo evaluar cinco fuerzas fundamentales: 1) la que ejercen los competidores; 2) la amenaza de posibles sustitutos de mi producto; 3) la fuerza negociadora de clientes o compradores; 4) el poder de los proveedores o vendedores; y finalmente 5) los posibles nuevos competidores”. Porter, M. (1985, p. 10).

“La que ejerce los competidores. Consiste en relacionar a una empresa con el medio ambiente aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerza sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compete”. Porter, M. (1985, p. 23).

“La amenazas de posibles sustitutos de mi producto. Adapta la definición operante de un sector industrial como el grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre sí”. Porter, M. (1985, p. 25).

“La fuerza negociadora de clientes o compradores. Compiten en el sector industrial forzando a la baja de precios negociando por una cantidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos- todo a expensas de la rentable de la industria-. El poder de cada uno de los grupos importantes de compradores en el sector industrial depende de varias características de su situación de mercado y de la importancia relativa de sus compras al sector en comparación con el total de sus ventas”. Porter, M. (1985, p. 44).

“El poder de los proveedores o vendedores. Pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en el sector industrial amenazado con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Los proveedores poderosos pueden así exprimir los

beneficios de un sector industrial incapaz de repercutir los aumentos de costos con sus propios precios”. Porter, M. (1985, p. 47).

“Los posibles nuevos competidores. La empresa está en posición de identificar sus fuerzas o debilidades en función del sector industrial en el cual còmpite. Desde el punto de vista estratégico los puntos fuertes y débiles cruciales son la posición de la empresa frente a las causas fundamentales de cada elemento de la fuerza competitiva”. Porter, M. (1985, p. 49).

Estructura organizacional.

“Especifica las relaciones formales de dependencia que existe en una empresa así como sus procedimientos, controles, autoridad y procesos para la toma de decisiones, especificando el trabajo que se desempeñara y la forma de desempeñar considerando la o las estrategias de la organización”. Hoskisson, (2008, p.337).

Es aquella que especifica el trabajo y la forma de desempeñar considerando las estrategias que influyen en los administradores y en las decisiones que se derivan de su trabajo, sustenta la implementación de estrategias y procesos que se emplean para desarrollar las tareas de la organización. Sánchez, M (2011).

Foda.

“Es una imagen clarificadora de la relación entre conocimiento de la realidad actual y la visión, y, como consecuencia, de la aparición de la tensión creativa, al imaginar la realidad y la visión como dos extremos de una cuerda flexible. Cuanto mas separados estén mayor tensión (creativa) producirá. Sin embargo si la atención es máxima la cuerda puede romperse por muy flexible que esta sea”. Velásquez, L. (2007, p.45).

Es una herramienta del plan estratégico que permite a una empresa conocer muy bien tanto su realidad como su futuro deseado se puede predecir la fuerza que conduce al cambio y a conseguir, alcanzar la visión deseada. Sánchez, M (2011).

Oportunidades.

“Se refiere a las tendencias económicas, sociales, tecnológicas y competitivas, así como a hechos que podrían de forma significativa beneficiar a una organización en el futuro. Las empresas deben formular estrategias para aprovechar las oportunidades”. Velásquez, L. (2007, p.46).

Son los posibles mercados, nichos de mercados que están a la vista de todos pero si no son reconocidos a tiempo significa una pérdida de la ventaja competitiva. Sánchez, M (2011).

Amenazas.

“Consiste en tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como a hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de una organización. Las organizaciones exitosas crean estrategias que sirven para contrarrestar el impacto de las amenazas externas”. Velásquez, L. (2007, p.46).

Son los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades. Sánchez, M (2011).

Fortalezas.

“Se refiere a actividades internas de una organización que se llevan a cabo especialmente bien. Las funciones de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo de un negocio deben auditarse o examinarse con el objetivo

de identificar y evaluar las fortalezas de especial importancia. Las empresas exitosas siguen estrategias que ayudan a bonificarse de sus fortalezas”. Velásquez, L. (2007, p.46).

Describe los recursos y destrezas que adquirido la empresa en su entorno. Sánchez, M (2011).

Debilidades.

“Se refiere a las actividades de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de una organización. Las empresas deben seguir estrategias que mejoren las áreas con sus debilidades”. Velásquez, L. (2007, p.46).

Describe los factores en los cuales la empresa posee una posición desfavorable con respecto a la competencia. Sánchez, M (2011).

Misión.

“Es, la formulación de propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos”. Serna, H. (1994, p.10).

Explica los propósitos de la organización o de un área así como la identificación de las tareas y actores principales para el logro de, los objetivos de la organización involucrando al cliente como pilar fundamental del deber de ser de un negocio. Sánchez, M (2011).

Visión.

“Es el conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integra el equipo gerencial a su alrededor. Serna, H. (1994, p.9).

Es una declaración amplia de a donde se quiere llegar comprometiendo, motivando, estimulando y promoviendo a todos los medios de la organización a la consecución del objetivo. Sánchez, M (2011).

Principios y valores corporativos.

“Señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización, comprende la filosofía de la empresa entienden la expectativas y necesidades de los colaboradores”. Serna, H. (1994, p.159).

Es el conjunto de elementos claves que permiten identificar las ventajas distintivas de una organización para distinguirse de las demás en base a cualidades y valores. Sánchez, M (2011).

Objetivos.

“Son los resultados a corto o largo plazo que una organización espera logra para hacer real la misión y la visión o área de un negocio”. Serna, H. (1994, p.21).

Son aquellos que definen, determinan y recomiendan el camino a seguir para lograr el fin que persigue la misión y la visión de una empresa para su desarrollo. Sánchez, M (2011).

Monitoreo.

“Es un sistema de seguimiento, con base en índices de gestión y desempeño, para que mida periódicamente la ejecución del plan y anticipe los ajustes que estén requiera, con el fin de adaptarse en forma oportuna y anticipada a los cambios y desafíos que le genera el entorno”. Serna, H. (1994, p.269).

Es un proceso de la planeación estratégica que permite orientar y analizar las acciones de la empresa para poder anticiparse a posibles situaciones inesperadas. Sánchez, M (2011).

Estrategias.

“Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los planes estratégicos”. Serna, H. (1994, p.21).

Son el conjunto de tácticas que permiten concretar, y ejecutar planes estratégicos. Sánchez, M (2011).

Administración de cartera.

“La administración crediticia ha emergido desde el cubículo del contador hasta el departamento del ejecutivo. La administración de crédito en sí misma es un negocio en grande hoy en día y el ejecutivo va ocupando el lugar que le corresponde en la comunidad de los profesionales”. Ettinger, P y Golieb, D. (1990, p. 5).

Es una parte importante del departamento financiero en el que se define los procesos, centrales organizativos para el desarrollo de los créditos y cobranzas y las relaciones empresa- clientes. Sánchez, M (2011).

Créditos y cobranzas.

Créditos.

El dinero, dicen los economistas, es un medio de intercambio. Seder (1983, p. 9).

Es un medio por el cual se intercambian bienes o servicios de una persona a otra con la promesa de pronto pago o con respaldo con documentos a plazo. Sánchez, M (2011).

Cobranzas.

Es una actividad que se realiza a lo largo del proceso crediticio ya que implica una negociación en este caso existen dos partes involucradas, el micro empresario y el asesor de crédito o gestor de cobranzas. Días, E y Zambrano, D (2001, p. 61).

Es un proceso posterior y consecuencia de un crédito otorgado. Sánchez, M (2011).

Base de datos.

Es un conjunto de datos pertenecientes a un mismo contexto y almacenados sistemáticamente para su posterior uso. Días, E y Zambrano, D (2001, p. 31).

Las bases de datos informatizadas facilitan un rápido acceso a la información necesaria para la toma de decisiones. Sánchez, M (2011).

Cartera vencida de clientes.

“Entendida como la parte de los documentos y créditos que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento o como la incapacidad de cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que se vencen.

Son los títulos de crédito o efectos comerciales que las representen que forman parte del activo de un comercio. Sánchez, M (2011).

La cartera vencida es el monto de tales efectos comerciales cuando han superado el plazo establecido para su cancelación o abono. Gitman, (internet pág. 16 ,1996)”.

Define la cartera vencida es la cantidad de documentos o especies que una empresa a acreditado en bienes o servicios a corto o largo plazo y le resulta difícil recuperar debido al retraso en los pagos que el deudor a dejado de cubrir en el tiempo convenido. Sánchez, M (2011).

Plan de créditos y cobranzas.

“Implementación de políticas de créditos y cobranzas una facturación exitosa y plan de incentivos que permiten incrementar el flujo de efectivo con nuevas formas de encontrar pagos empolvados” .Móndelo, L. (2009, P. 44).

Conjunto de tácticas que permiten investigar, evaluar, establecer, y seguir cursos de acción con políticas, procedimientos, programas, presupuestos y pronósticos con el propósito de recuperar el flujo de efectivo. Sánchez, M (2011).

Cartera vencida.

“Entendida como la parte de los documentos y créditos que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento o como la incapacidad de cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que se vencen.

Son los títulos de crédito o efectos comerciales que las representen que forman parte del activo de un comercio.

La cartera vencida es el monto de tales efectos comerciales cuando han superado el plazo establecido para su cancelación o abono. Gitman, (internet pág. 16 ,1996)”

Define la cartera vencida es la cantidad de documentos o especies que una empresa acreditado en bienes o servicios a corto o largo plazo y le resulta difícil recuperar debido al retraso en los pagos que el deudor ha dejado de cubrir en el tiempo convenido. Sánchez, M (2011).

Programa de créditos y cobranzas.

“Desarrollo de una política de crédito y cobranza deberá significar un esfuerzo de equipo, pues sus estrategias involucran por lo regular todas las áreas de la empresa”. Mondello, (2009, p. 22).

Definiría como el desarrollo de políticas que permitan establecer aspectos de responsabilidad, en el programa de créditos y cobranzas de una empresa. Sánchez, M (2011).

Cartera vencida potencial.

“Procedimientos de control para la recuperación de cartera y el mejoramiento económico de COOTEG. Es el conjunto de obligaciones, cuyos vencimientos son máximo de morosidad de 90 días es decir dos a tres meses cuotas no pagan oportunamente”. Moscoso (2006, p 116-117).

Son obligaciones de cuentas o pagos de créditos extendidos hasta 90/d. Sánchez, M (2011).

Crédito de cobranzas activo y pasivo.

“Son políticas de crédito que llevan por lo menos algún fin promocional, tal como ofrecer descuentos por pronto pago para promover liquidaciones inmediatas”. Mondello (2009, p 36).

Define como la gran cantidad de acciones que apoyan las políticas de crédito adecuadas para cultivar buenas relaciones entre el departamento de cuentas por cobrar y los clientes. Sánchez, M (2011).

Cartera vencida por dar de baja.

“Procedimientos de control para la recuperación de cartera y el mejoramiento económico de COOTEG. Está conformada por las obligaciones que registran vencimientos de más de 270 /d con más de nueve cuotas vencidas. Moscoso (2006, p. 116- 117).

Es aquella que supone una pérdida considerable es significativamente inferior a la obtenida en cualquier de los mercados individualmente considerados si su plazo de inversión se amplía hasta 5 años. Sánchez, M (2011).

Interés cultural del crédito

Es aquel que está diseñado para ayudarle a explorar la cultura de la empresa, áreas claves para que pueda crear una política de crédito especialmente para el cliente en su ambiente corporativo. Mondello (2009, p. 33).

Define como aquel que abarca aspectos restrictivos de crédito y cobranzas empleando filosofías conservadoras, liberales o de punto intermedio en los créditos. Sánchez, M (2011).

Cartera vencida deficiente.

“Procedimientos de control para la recuperación de cartera y el mejoramiento económico de COOTEG. Conjunto de obligaciones que registran vencimientos que superan los 90d/p, es decir presentan más de 3 cuotas vencidas”. Moscoso. (2006, p 116- 117).

Es aquella que debe ser calificada una vez luego de vencida la fecha con una obligación de hasta 90 días plazo. Sánchez, M (2011).

Cartera Vencida en mora.

“Es el retraso culpable en el incumplimiento de la obligación que debido a su naturaleza o por virtud del acreedor debe ser ya satisfecha siempre que la tardanza no se obstáculo para que aquella pueda incumplirse después del vencimiento con interés y utilidad para aquel”. Zapico, R. (1967, p. 403).

Es aquella que cae en algunas casos de por la agudización de las dificultades ya existentes y en otros por impacto negativo del alza brusca de las tasas de interés así como por la caída de ingresos y por la actividad económica, argumentó que obliga a sanarse el lado de los activos en la hoja de balance, genera debilidad y problemas a la empresas. Sánchez, M (2011).

2.5. HIPÓTESIS

Con el desarrollo de un plan estratégico se incrementará la recuperación de cartera vencida de clientes de la empresa Producurtimarc de la ciudad de Ambato.

2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

Variable dependiente:

Plan estratégico.

Variable independiente:

Recuperación de cartera vencida de clientes.

CAPITULO III

METODOLOGIA

3.1. ENFOQUE

La presente investigación se ejecutara aplicando el enfoque predominante cualitativo, toda vez que los organizadores poseen valores éticos, valor agregado, y tienen elementos no medibles exploración.

Esta investigación se forjará también utilizando el enfoque predominante cuantitativo porque se poseerá información sobre la realidad económica y financiera de la empresa, que servirá para la determinación y la solución del problema encontrado en la empresa.

3.2. MODALIDAD BASICA DE LA INVESTIGACION

En la presente investigación utilizo las modalidades que se detallan a continuación.

3.2.1. Investigación de Campo

Se examinará información primaria, que tenía contacto directo con la realidad, a la vez que proporcionó conocimientos sobre el problema que presentaba la empresa Producurtimarc de la ciudad de Ambato.

Razón por la cual se emplearon y desarrollaron algunas técnicas como:

La observación directa, que permitió analizar los procesos técnicos, operativos y de decisión que se ejecutaban en la empresa Producurtimarc.

La técnica de la encuesta, que se aplicó a los clientes de la empresa Producurtimarc, con el propósito de conocer las expectativas y necesidades de los mismos.

Se aplicó también, la entrevista al gerente de la empresa, para conocer las causas que hubieron generado el problema que afectaban a la empresa, y, por tanto proponer soluciones.

3.2.2. Investigación bibliográfica

Para realizar la exploración bibliográfica se recolectó información secundaria relativa al contenido de este tema. Para su desarrollo necesariamente se consultó la normativa interna de la empresa, boletines informativos, libros, tesis de grado, revistas especializada, internet y documentos relacionados con la problemática que enfoca el estudio. Esta información se recopiló con base en la necesidad de analizar detenidamente los apoyos bibliográficos que facilitaron el desarrollo de la investigación.

3.2.3. Investigación experimental

De la experiencias obtenidas de las consultas investigadas se ha podido determinar que existen situaciones que van a contribuir, obtener un camino viable que permita solucionar el problema objeto de estudio.

3.2.4. Modalidades especiales

La presente investigación no cuenta con estudios anteriores realizados por ninguna institución en beneficio de la empresa Producurtimarc por tal motivo no se aplicara esta técnica.

3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para desarrollar el presente trabajo se utilizaron los siguientes tipos de investigación:

3.3.1. Investigación Exploratoria

Este tipo de investigación tiene la finalidad de explorar y buscar todo lo concerniente con el problema objeto de estudio, para tener una idea clara de la realidad y en consecuencia proponer alternativas tendentes a alcanzar el mejoramiento de la recuperación de cartera vencida de clientes.

3.3.2. Investigación Descriptiva

Tiene como objeto desarrollar y describir el plan estratégico que sirve como factor de gestión para ser aplicado en los procesos de créditos y cobranzas, operativa y de decisión a ser ejecutados en la recuperación de cartera vencida de clientes de la empresa Producurtimarc.

3.3.3. Correlacional o de Asociación de Variables

Determina como se interrelaciona la variable independiente plan estratégico frente a la variable dependiente cartera vencida de clientes.

Permite examinar la relación entre variables y demostrar estadísticamente la factibilidad de desarrollar un plan estratégico, que funcione como factor de gestión de cobranza para alcanzar una eficiente recuperación de cartera vencida en los procesos de créditos y cobranzas, que se ejecutan en la empresa Producurtimarc de la ciudad de Ambato, por lo cual es necesario utilizar una herramienta fundamental para el investigador denominada Chi Cuadrado, que va a permitir comprobar la hipótesis anteriormente citada.

3.4. POBLACION Y MUESTRA

La presente investigación se desarrolló en la población finita de la empresa Producurtimarc.

3.4.1. Definir la población

Para efecto de realizar la muestra objeto del estudio, se consideró procedente trabajar con cartera vencida de 30 clientes y el gerente de la empresa Producurtimarc. Por lo que siendo la población pequeña, se trabajó con estos elementos que la conforman y que se detallan en la hoja del marco maestral.

3.4.2. Definir la muestra

En la presente investigación, no fue necesario seleccionar una muestra debido a que la población citada no era tan grande, y el problema influye de manera directa a 8 clientes internos de la empresa y 30 clientes externo que conforman la cartera vencida de clientes.

3.5. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

Hipótesis: Con el desarrollo de un plan estratégico se incrementará la recuperación de cartera vencida de clientes de la “Empresa Producurtimarc” de la ciudad de Ambato.

Cuadro No 1: Variable Independiente Plan estratégico

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas Instrumentos
<p>Plan estratégico. Documento mediante el cual quienes <u>toman las decisiones</u> en una <u>organización</u> definen sus <u>operaciones</u> a partir del <u>análisis del entorno</u>.</p>	<p>Toma de decisiones</p> <p>Organizaciones</p> <p>Operaciones</p> <p>Análisis del entorno</p>	<p>Liberales</p> <p>Conservadoras</p> <p>Recursos</p> <p>Procesos</p> <p>Trabajo</p> <p>inspección</p> <p>Análisis interno</p> <p>Análisis externo</p>	<p>¿Cómo considera usted las decisiones liberales y conservadoras que a tomo la empresa?</p> <p>¿Considera usted que la estructura organizacional de los recursos y procesos de la empresa son?</p> <p>¿Cada qué tiempo les proporcionan información con respecto al trabajo y la inspección aplicados a la disciplina de la empresa?</p> <p>¿Cómo califica la evaluación del análisis del entorno interno de la empresa?</p>	<p>Entrevista al gerente</p> <p>Censo.</p>

Elaborado por: Sr. Marco Sánchez

FECHA: 25-01-11

3.5.2. VARIABLE DEPENDIENTE

Cuadro No 2: Variable dependiente: Recuperación de cartera vencida.

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos
<p>Cartera vencida de clientes Es la <u>porción total</u> de <u>clientes deudores</u> que reporta atraso en el cumplimiento de las <u>obligaciones de pago</u>.</p>	Porción total Clientes deudores Obligaciones de pago	Montos Cobrables Incobrables Condicionales Con plazo Con cargo	¿Hasta qué montos acredita la empresa? ¿Cómo clasifica la empresa las cuentas cobrables e incobrables? ¿Cómo califica la empresa la sensibilidad del retraso desde corto, mediano y largo plazo?	Censo Entrevista al gerente

3.6. PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Obtención de la información, toda vez que de ello depende la confiabilidad y validez del Estudio.

Cuadro No 3: Información

Tipo de información	Técnicas de investigación	Instrumentos de investigación
Información primaria	Censo	Censo
Información secundaria	Lectura científica	Normativa interna de la empresa Libros de crédito y cobranza Libros de economía Libros de análisis financiero Trabajos de investigación

Elaborado por: Sr. Marco Sánchez.

FECHA: 25-01-11

3.7. PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La investigación para lograr coordinación y coherencia en el trabajo está dividida en:

1. Exploración del documento a estudiar, permite detectar la situación del problema que se investiga, el objeto de la investigación.
2. Documentación de ideas, conceptos, teorías, que sustente la investigación que se está efectuando.
3. Aplicación de cuestionarios, conforme a las áreas de análisis objeto de la investigación con la ayuda de técnicas de observación.

4. Codificación e interpretación de información recolectada, que será tabulada para obtener adecuada averiguación.

5. Establecimiento de conclusiones y recomendaciones, que constituirán las respuestas a las necesidades que enfoca el problema motivo de la investigación.

Toda la información y datos a utilizarse serán procesados mediante la ayuda de programas de computación como:

- Word
- Excel
- Chi cuadrado

El análisis particular se lo realizará mediante cuadros, gráficos y técnicas estadísticas.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A continuación, se muestran las variables del instrumento en orden de aparición en el cuestionario, así como la interpretación de cada una de ellas.

4.2. INTERPRETACIÓN DE DATOS

Encuesta aplicada a clientes internos de la empresa Producurtimarc de la ciudad de Ambato.

Pregunta N. 1

Decisiones liberales o conservadoras que ha tomado la Empresa.

Tabla N. 1 Decisiones liberales o conservadora

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Adecuadas	3	37,5	37,5	37,5
Inadecuadas	5	62,5	62,5	100,0
Total	8	100,0	100,0	

Gráfico N03



Fuente: Encuesta a los clientes
Elaborado por: Marco Sánchez

Análisis e Interpretación.

En lo que se refiere a la frecuencia de decisiones liberales o conservadoras observamos que de 8 personas censadas el 62,5% de encuestados manifiesta que las decisiones que ha tomado la empresa son inadecuadas, mientras que solo el 37,5% indican que son adecuadas, por lo tanto la empresa tendrá que mejorar la toma de decisiones.

Pregunta N. 2

La estructura organizacional de los recursos y procesos de la empresa.

Tabla N. 2 Recursos y procesos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelentes	2	25,0	25,0	25,0
Muy buenos	3	37,5	37,5	62,5
Buenos	2	25,0	25,0	87,5
Malos	1	12,5	12,5	100,0
Total	8	100,0	100,0	

Gráficos No. 4



Fuente: Encuesta a los clientes
Elaborado por: Marco Sánchez

Análisis e Interpretación.

De 8 clientes internos censados el 37% manifiestan que la estructura organizacional de los recursos y procesos de la empresa son muy buenos, el 25% revelan que es excelente, el otro 25% declararon que es bueno y el 13% restante señalaron que es malo, fundamentando que los empleados asumen que conocen la alineación de recursos y conocimientos de Producurtimarc.

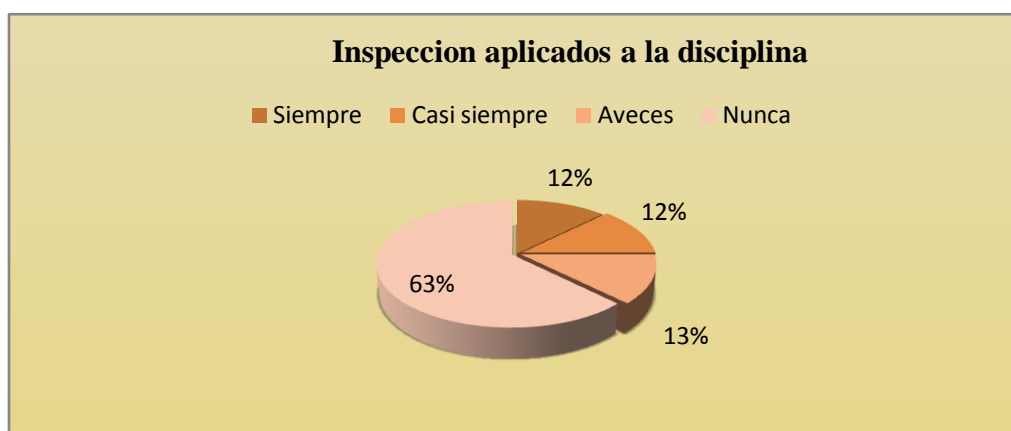
Pregunta N. 3

Información con respecto al trabajo y la inspección aplicados a la disciplina de la empresa.

Tabla N. 3 Inspección aplicados a la disciplina

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	1	12,5	12,5	12,5
Casi siempre	1	12,5	12,5	25,0
A veces	1	12,5	12,5	37,5
Nunca	5	62,5	62,5	100,0
Total	8	100,0	100,0	

Gráficos No5



Fuente: Encuesta a los clientes
Elaborado por: Marco Sánchez

Análisis e Interpretación.

El 63% del universo de clientes internos responden que la empresa nunca proporciona información con respecto al trabajo y la inspección aplicados a la disciplina de la misma, 13% declaran que a veces, el 12% comentó que casi siempre y el otro 12% restante expresó que siempre, considerando estos porcentajes la empresa tendrá que revisar la comunicación que mantiene actualmente con sus dependientes.

Pregunta N. 4

Entorno interno y externo de la empresa.

Tabla N. 4 Entorno interno y externo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	2	25,0	25,0	25,0
Muy bueno	2	25,0	25,0	50,0
Bueno	3	37,5	37,5	87,5
Malo	1	12,5	12,5	100,0
Total	8	100,0	100,0	

Gráfico N06



Fuente: Encuesta a los clientes
Elaborado por: Marco Sánchez

Análisis e Interpretación.

El 37% de los clientes internos empadronados valoraron que el entorno interno y externo de Producurtimarc es excelente, el 25% muy bueno, otro 25% bueno y el 13% dijeron que es malo, por lo que se considera que la empresa goza de buenas condiciones en lo que tiene que ver a su entorno.

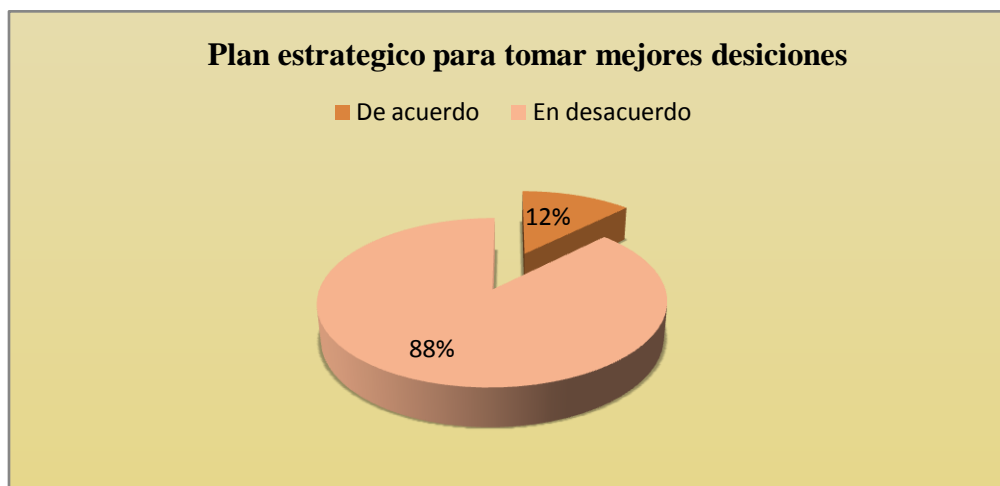
Pregunta N. 5

Desarrollo de un plan estratégico se tomaran mejor las decisiones en la empresa.

Tabla Plan estratégico para tomar mejores decisiones

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	1	12,5	12,5	12,5
En desacuerdo	7	87,5	87,5	100,0
Total	8	100,0	100,0	

Gráfico No 7



Fuente: Encuesta a los clientes
Elaborado por: Marco Sánchez

Análisis e Interpretación.

Del total de clientes internos censados el 88% manifiestan estar en desacuerdo que con el desarrollo de un plan estratégico se tomara mejor las decisiones en Producurtimarc y 12% consideran estar en acuerdo por lo que es necesario planificar y diseñar trabajos en caminados a difundir procesos de plan y gestión estratégica.

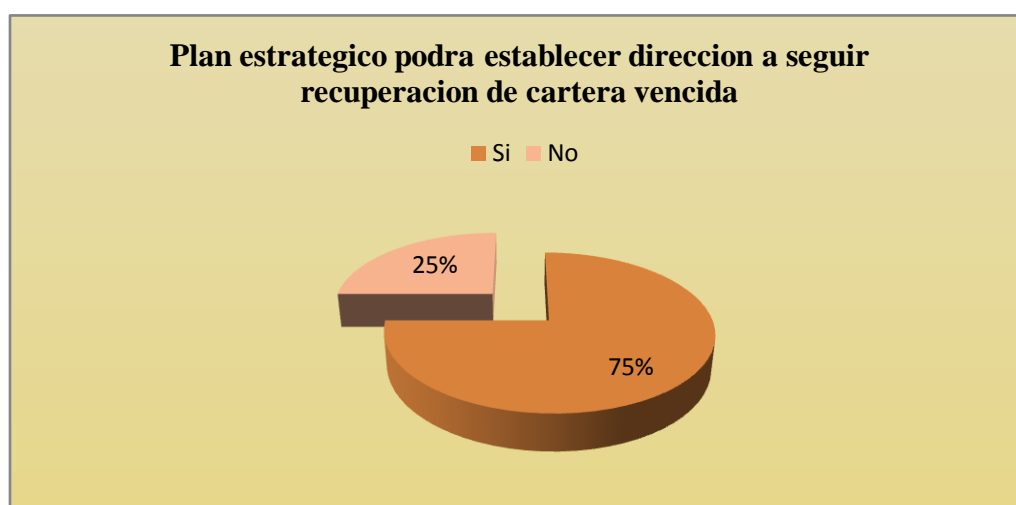
Pregunta N. 6

Desarrollo de un plan estratégico la empresa podrá establecer la dirección a seguir enfocado a recuperar la cartera vencida de clientes.

Tabla N. 6 Plan estratégico podrá establecer dirección a seguir recuperación de cartera vencida.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	6	75,0	75,0	75,0
No	2	25,0	25,0	100,0
Total	8	100,0	100,0	

Gráfico No8



Fuente: Encuesta a los clientes
Elaborado por: Marco Sánchez

Análisis e Interpretación.

Del total censado el 75% revelan que con el desarrollo de un plan estratégico la empresa no podrá establecer la dirección a seguir enfocada a recuperar la cartera vencida de clientes, mientras que el 25% expresan que si entonces la empresa tendrá que direccionar la cartera vencida de clientes para diseñar las estrategias a seguir.

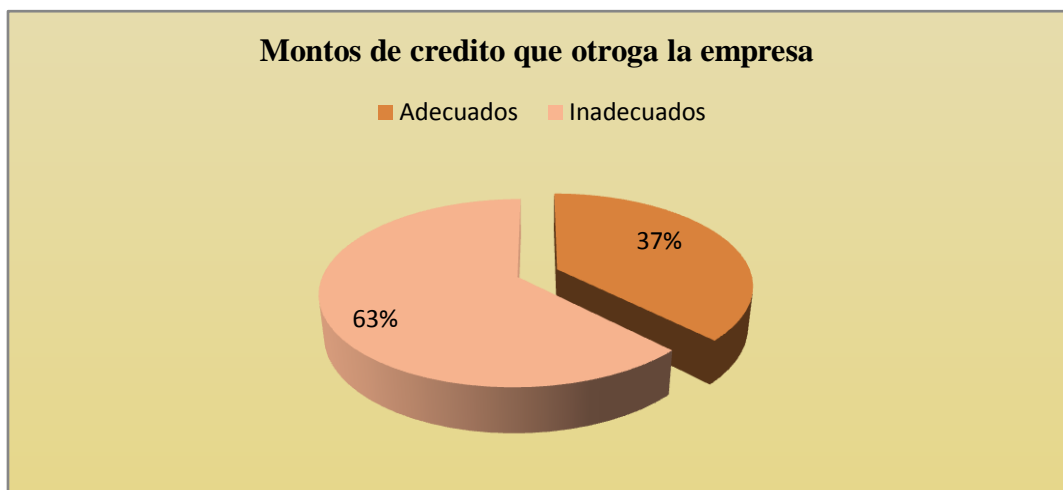
Pregunta N. 7

Montos de crédito que otorga la empresa.

Tabla N. 7 Montos de crédito que otorga la empresa

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Adecuados	3	37,5	37,5	37,5
Inadecuados	5	62,5	62,5	100,0
Total	8	100,0	100,0	

Gráfico No9



Fuente: Encuesta a los clientes
Elaborado por: Marco Sánchez

Análisis e Interpretación.

De 8 clientes internos el 63% exteriorizan que los montos de créditos que otorga la empresa son inadecuados, mientras que el 37% del 100% apuntan que son adecuados, lo que define que los créditos concedidos deberán ser profundamente analizados para su aprobación.

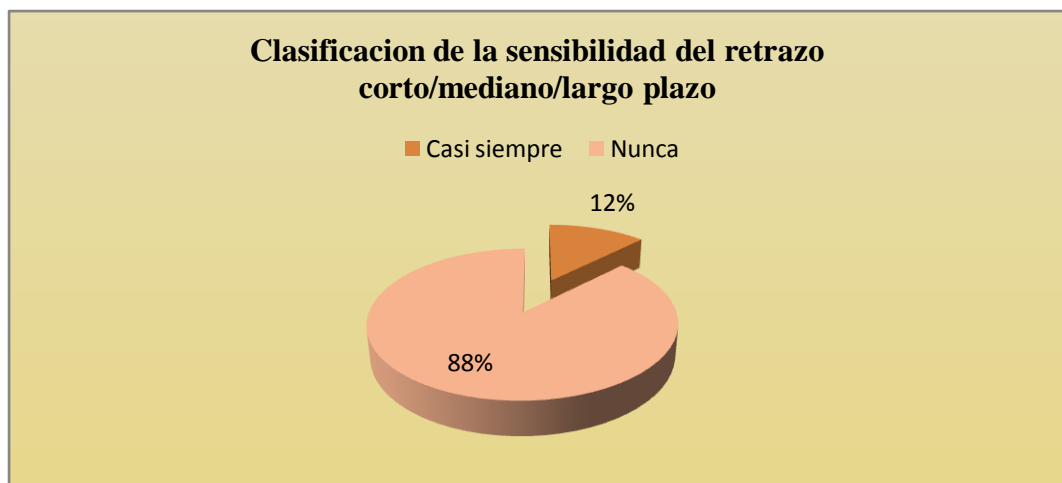
Pregunta N. 8

Empresa la sensibilidad del retraso desde el corto mediano y largo plazo.

Tabla N. 8 Clasificación de la sensibilidad del retraso corto/mediano/largo plazo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi siempre	1	12,5	12,5	12,5
Nunca	7	87,5	87,5	100,0
Total	8	100,0	100,0	

Grafico No 10



Fuente: Encuesta a los clientes
Elaborado por: Marco Sánchez

Análisis e Interpretación.

Podemos considerar que del total del censo a clientes internos el 88% exterioriza que Producurtimarc no clasifica la sensibilidad del retraso desde el corto/mediano y largo plazo y el 12% descubre que casi siempre, la empresa tendrá que promover ideas encaminadas a desarrollar un banco de datos eficiente y activo para la categorización de cartera.

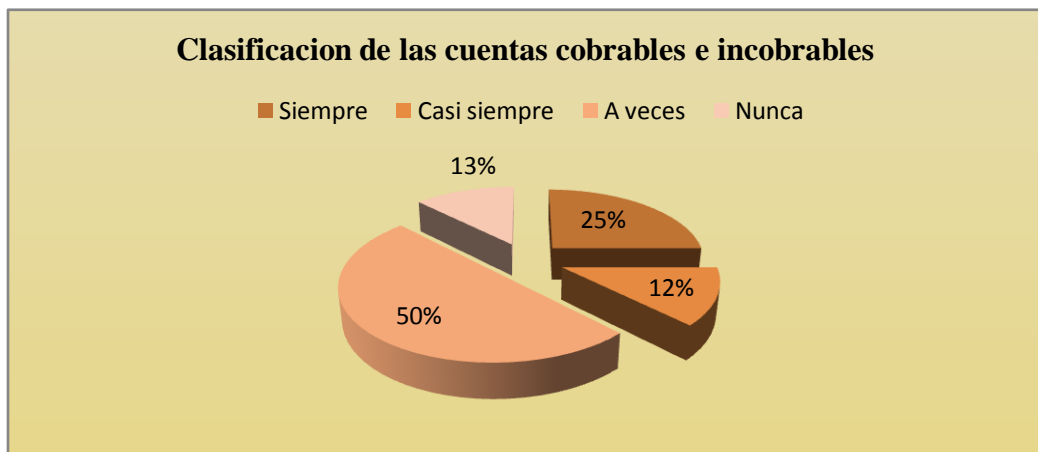
Pregunta N. 9

Empresa clasifica las cuentas cobrables e incobrables.

Tablas y Gráficos N. 9 Clasificación de las cuentas cobrables e incobrables

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	2	25,0	25,0	25,0
Casi siempre	1	12,5	12,5	37,5
A veces	4	50,0	50,0	87,5
Nunca	1	12,5	12,5	100,0
Total	8	100,0	100,0	

Gráficos No 11



Fuente: Encuesta a los clientes

Elaborado por: Marco Sánchez

Análisis e Interpretación.

El censo proyecta que el 50% del total demuestra que a veces la empresa clasifica las cuentas cobrables e incobrables, el 25% señala que siempre, el 13% expresa que nunca y el 12% declara que casi siempre, porcentajes que dan la tendencia a que la empresa deberá revisar periódicamente la rotación de la cartera vencida de clientes.

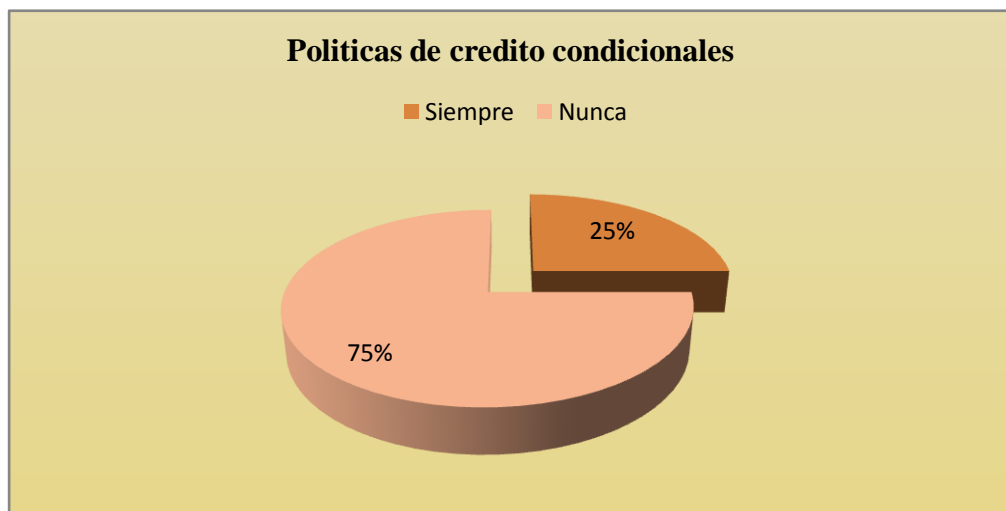
Pregunta N. 10

Empresa revisa las políticas de crédito condicionales, con plazo o con cargo.

Tablas y Gráficos N. 10 Políticas de crédito condicionales

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	2	25,0	25,0	25,0
Nunca	6	75,0	75,0	100,0
Total	8	100,0	100,0	

Gráficos N012



Fuente: Encuesta a los clientes
Elaborado por: Marco Sánchez

Análisis e Interpretación.

Un 75% de las respuestas manifiestan que nunca la empresa revisa las políticas de crédito condicionales, con plazo o con cargo mientras que el 25% declaran que siempre lo que muestra que Producurtimarc debe aplicar herramientas de créditos y cobranzas utilizando medios para compilar y documentar la información con respecto al cliente.

Pregunta N. 11

Recuperación de cartera vencida mejorará con la aplicación de mejores procedimientos de cobranza.

Tabla N.11 Recuperación de cartera vencida

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	6	75,0	75,0	75,0
En desacuerdo	2	25,0	25,0	100,0
Total	8	100,0	100,0	

Gráficos No13



Fuente: Encuesta a los clientes
Elaborado por: Marco Sánchez

Análisis e Interpretación.

Podemos estimar que el 75% del total censado exterioriza que está de acuerdo que con la aplicación de mejores procedimientos de cobranza mejorar la recuperación de cartera vencida de Producurtimarc, mientras que el 25% está en desacuerdo. Lo que revela que la empresa debe implementar métodos adecuados de cobranza.

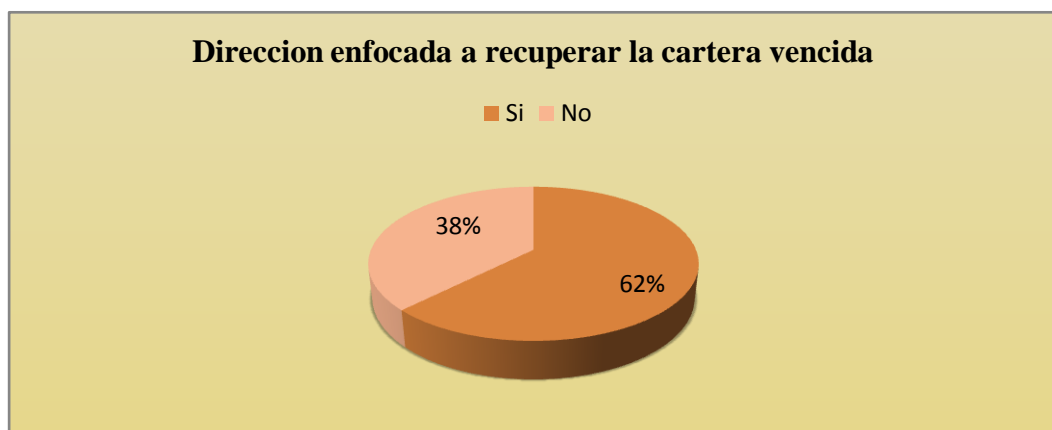
Pregunta N. 12

Empresa podrá establecer la dirección a seguir orientada a recuperar la cartera vencida de clientes con técnicas adecuadas de recaudación.

Tabla N. 12 Dirección enfocada a recuperar la cartera vencida

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	5	62,5	62,5	62,5
No	3	37,5	37,5	100,0
Total	8	100,0	100,0	

Gráfico No14



Fuente: Encuesta a los clientes
Elaborado por: Marco Sánchez

Análisis e Interpretación.

Podemos valorar que el 62% de los clientes internos dan como respuesta que si se podrá establecer la dirección correcta a seguir orientada a recuperar la cartera vencida de clientes con técnicas adecuadas de recaudación y en cambio el 38% muestra que no, será posible establecer la dirección a seguir orientada a recupera la cartera vencida de clientes con técnicas adecuadas de recaudación razón por la que la empresa debe revisar sus técnicas y estrategias que lleven a aplicar sistemas innovadores de recaudación.

Encuesta aplicada a clientes externos de la empresa Producurtimarc de la ciudad de Ambato.

Pregunta N. 1

Desempeño de los subalternos ubicados en la dirección de la empresa Producurtimarc.

Tabla N. 13 Despeño en la dirección

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Adecuado	10	33,3	33,3	33,3
Inadecuado	20	66,7	66,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Gráficos No15



Fuente: Encuesta a los clientes
Elaborado por: Marco Sánchez

Análisis e Interpretación.

Del 100% de los clientes externos censados el 67% declara que el desempeño de los subalternos en la dirección de la empresa es adecuado y el 33% manifiesta que el manejo de la dirección es inadecuado. La empresa tiene que fomentar la dirección estratégica a largo plazo y satisfacer las demandas externas.

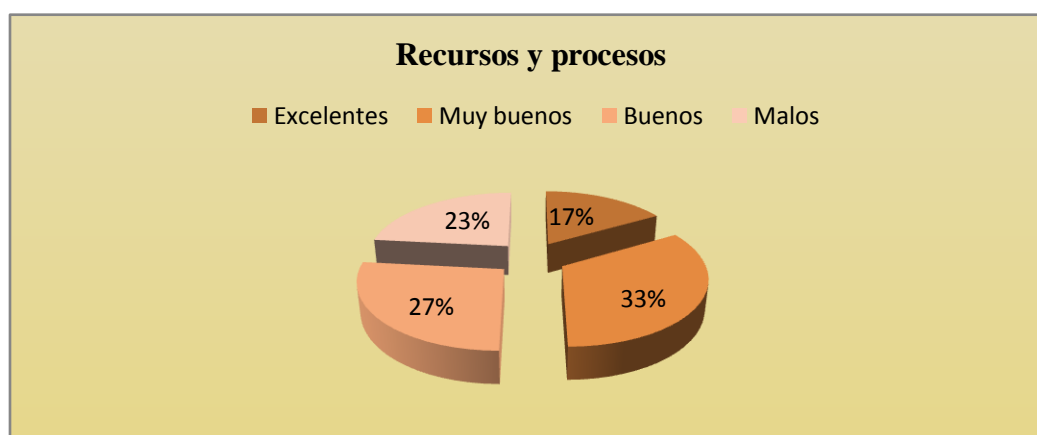
Pregunta N. 2

Recursos y procesos de la ordenación organizacional de la empresa.

Tabla N. 14 Recursos y procesos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelentes	5	16,7	16,7	16,7
Muy buenos	10	33,3	33,3	50,0
Buenos	8	26,7	26,7	76,7
Malos	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Gráfico N016



Fuente: Encuesta a los clientes
Elaborado por: Marco Sánchez

Análisis Interpretación.

Se observa de 30 clientes externos el 33% califica que los recursos y procesos de la ordenación organizacional de la empresa son muy buenos, el 27% considera como bueno, el 23% como malos y el 17% discierne como excelente. Producturtimearc tendrá que adoptar la elaboración de planes para conducirse a una manera de ponderar el pensamiento estratégico.

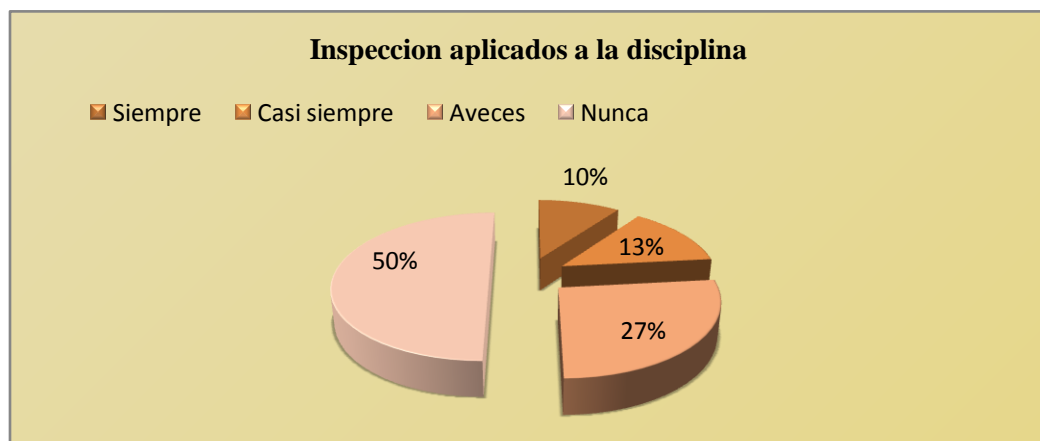
Pregunta N. 3

Información con respecto a la responsabilidad y al registro aplicado a las normas de la empresa.

Tabla N. 15 Información y responsabilidad

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	3	10,0	10,0	10,0
Casi siempre	4	13,3	13,3	23,3
A veces	8	26,7	26,7	50,0
Nunca	15	50,0	50,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Gráficos N017



Fuente: Encuesta a los clientes

Elaborado por: Marco Sánchez

Análisis e Interpretación.

De los 30 clientes externos censados que constituyen el universo censando, el 50% manifiesta que nunca reciben información con respecto a la responsabilidad y al registro aplicado a las reglas de la empresa, el 27% responde que a veces, el 13% indica que casi siempre y el 10% restante expone que nunca. La empresa tendrá que un diagnóstico estratégico para poder comunicarse con sus clientes externos de manera efectiva.

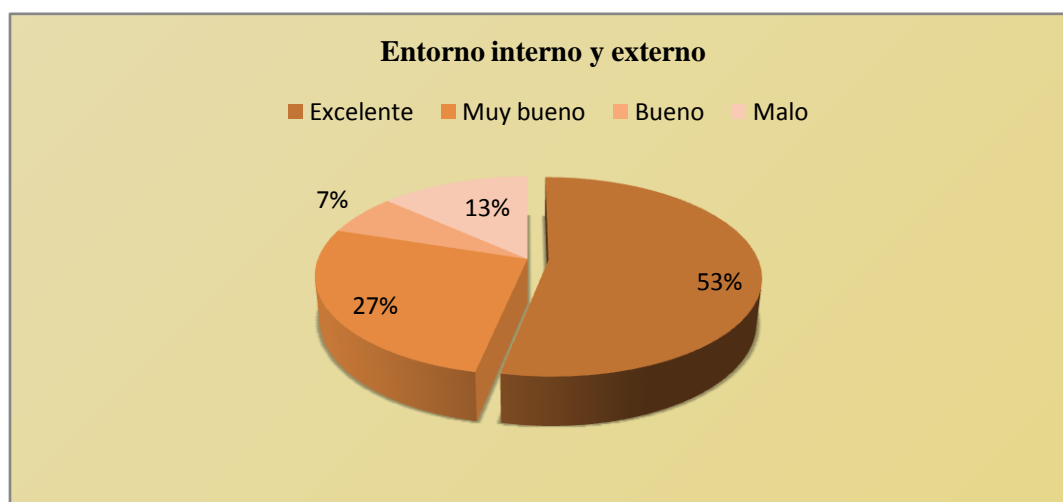
Pregunta N. 4

Ambiente interno y externo de la empresa.

Tabla N. 16 Entorno interno y externo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	16	53,3	53,3	53,3
Muy bueno	8	26,7	26,7	80,0
Bueno	2	6,7	6,7	86,7
Malo	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Gráfico No18



Fuente: Encuesta a los clientes
Elaborado por: Marco Sánchez

Análisis e Interpretación.

En cuanto al entorno interno y externo de la empresa el 53% del 100% censado señala que es excelente, el 27% enuncian que es muy bueno, el 13% expresan que malo y finalmente el 7% manifiesta que es bueno. Producurtimarc para estar afín con la apertura económica y la modernización tendrá que emplear un análisis Foda.

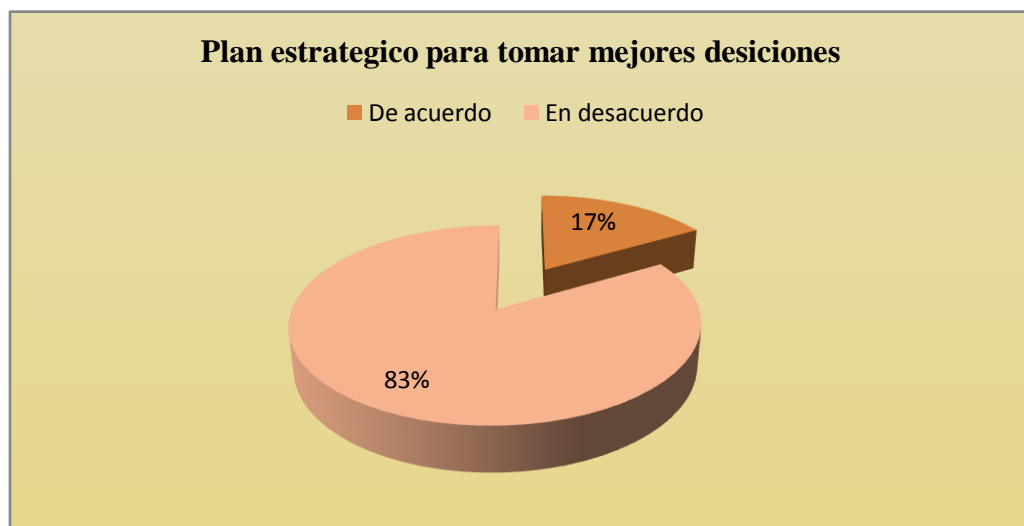
Pregunta N. 5

Desarrollo de un plan estratégico se tomaran mejor las decisiones en la empresa.

Tabla N. 17 Plan estratégico para tomar mejores decisiones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	5	16,7	16,7	16,7
En desacuerdo	25	83,3	83,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Gráfico No19



Fuente: Encuesta a los clientes
Elaborado por: Marco Sánchez

Análisis e Interpretación.

De 30 clientes censados que componen la cartera vencida y representan el 100%, el 83% dicen estar en desacuerdo y el 17% están de acuerdo. La empresa luego de este análisis tiene que lograr necesariamente diseñar un plan estratégico para optimizar sus relaciones comerciales.

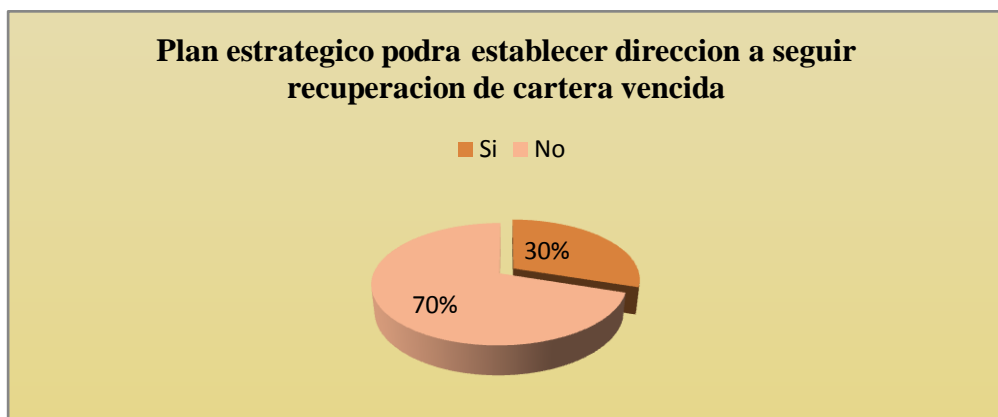
Pregunta N. 6

Desarrollo de un plan estratégico la empresa podrá establecer la dirección a seguir enfocado a recuperar la cartera vencida de clientes.

Tabla N. 18 Plan estratégico podrá establecer dirección a seguir recuperación de cartera vencida

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	9	30,0	30,0	30,0
No	21	70,0	70,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Gráficos No20



Fuente: Encuesta a los clientes
Elaborado por: Marco Sánchez

Análisis e Interpretación.

La valoración a los clientes externos en el censo realizado nos permite establecer que el 70% de los clientes que componen la cartera vencida divulgan que con el desarrollo de un plan estratégico la empresa no podrá establecer la dirección a seguir para recuperar la cartera vencida, mientras que el 30% declaró que si es factible. La empresa debe considerar factores que determinen los límites de la misma para lograr el éxito.

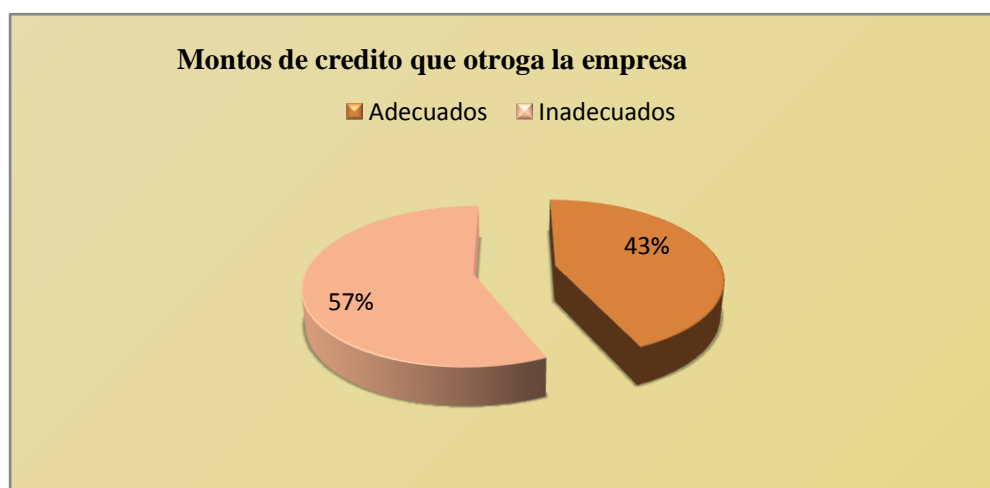
Pregunta N. 7

Montos de crédito que otorga la empresa.

Tabla N. 19 Montos de crédito que otorga la empresa

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Adecuados	13	43,3	43,3	43,3
Inadecuados	17	56,7	56,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Gráfico N021



Fuente: Encuesta a los clientes
Elaborado por: Marco Sánchez

Análisis e Interpretación.

La evaluación del censo a los 30 clientes externos que conforman la cartera vencida proyecta que el 57% considera que los montos son inadecuados, y el 43% divulga que son adecuados. Permitiendo establecer que la empresa para mejorar este sector debe optimizar los objetivos y políticas crediticias que le permitan tomar decisiones que no reflejen graves impacto en la economía de Producurtimarc.

Pregunta N. 8

La empresa le informa la sensibilidad del retraso desde el corto mediano y largo plazo.

Tabla N. 20 Clasificación de la sensibilidad del retraso corto/mediano/largo plazo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	6	20,0	20,0	20,0
Casi siempre	5	16,7	16,7	36,7
A veces	6	20,0	20,0	56,7
Nunca	13	43,3	43,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

GráficoNo22



Fuente: Encuesta a los clientes

Elaborado por: Marco Sánchez

Análisis e Interpretación.

En cuanto a la frecuencia de sensibilidad en el retraso se observa que de los 30 clientes externos encuestados que conforman el 100% del universo censado se observa que el 43% declara que nunca comunica, el 20% ostenta que a veces, otro 20% indica que siempre y el 17% expone que casi siempre. La empresa tiene que implementar una efectiva capacidad administrativa para que le permita notificar el retraso a sus clientes.

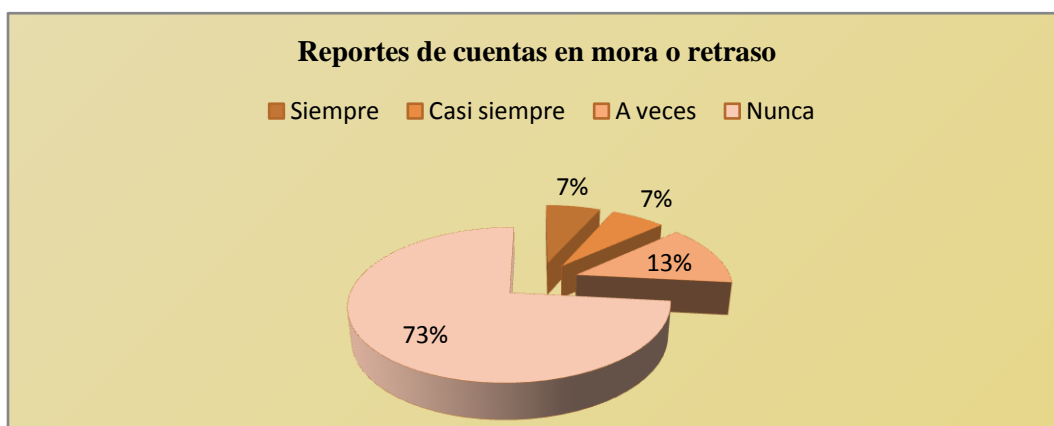
Pregunta N. 9

La empresa le envía reportes de sus cuentas en mora o retraso.

Tabla N. 21 Reportes de cuentas en mora o retraso

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	2	6,7	6,7	6,7
Casi siempre	2	6,7	6,7	13,3
A veces	4	13,3	13,3	26,7
Nunca	22	73,3	73,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Gráficos No23



Fuente: Encuesta a los clientes
Elaborado por: Marco Sánchez

Análisis e Interpretación.

La frecuencia de reportes en mora o retraso a clientes proyecta que el 73% del universo censado manifiesta que nunca, el 13% publica que a veces, el 7% aclara que siempre, y el otro 7% restante expresa que casi siempre. Producurtimarc enfrenta problemas en su actividad de cobranza siendo legible su dificultad por tener una insuficiente comunicación con sus clientes en morosidad.

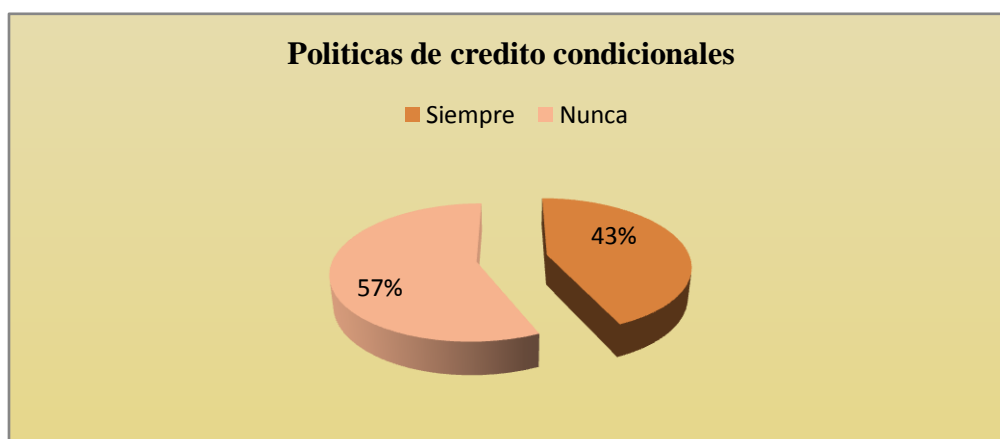
Pregunta N. 10

La empresa le comunica las políticas de crédito condicionales, con plazo o con cargo.

Tabla N. 22 Políticas de crédito condicionales

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	13	43,3	43,3	43,3
Nunca	17	56,7	56,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Gráfico N024



Fuente: Encuesta a los clientes
Elaborado por: Marco Sánchez

Análisis e Interpretación.

El 57% de los clientes externos estiman que Producurtimarc nunca comunica las políticas de créditos condicionales o con cargo y el 43% considera que siempre notifica. La empresa debe considerar que las condiciones de pago provocan siempre un gran impacto y ejercen influencia sobre cómo y cuándo pagaran los clientes.

Pregunta N. 11

La recuperación de cartera vencida mejorara con la aplicación de mejores procedimiento de cobranza.

Tabla N. 23 Recuperación de cartera vencida

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	21	70,0	70,0	70,0
En desacuerdo	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Gráficos N025



Fuente: Encuesta a los clientes
Elaborado por: Marco Sánchez

Análisis e Interpretación.

La frecuencia relacionada con la recuperación de cartera vencida mejorara con la aplicación de mejores procedimientos nos representa que el 70% de los clientes externos censados demuestran que están de acuerdo y entre tanto el 30% revelan que están en desacuerdo. La empresa tiene que basar su recuperación de cartera en la planeación e implementación exitosa de un programa estratégico de crédito y cobranzas.

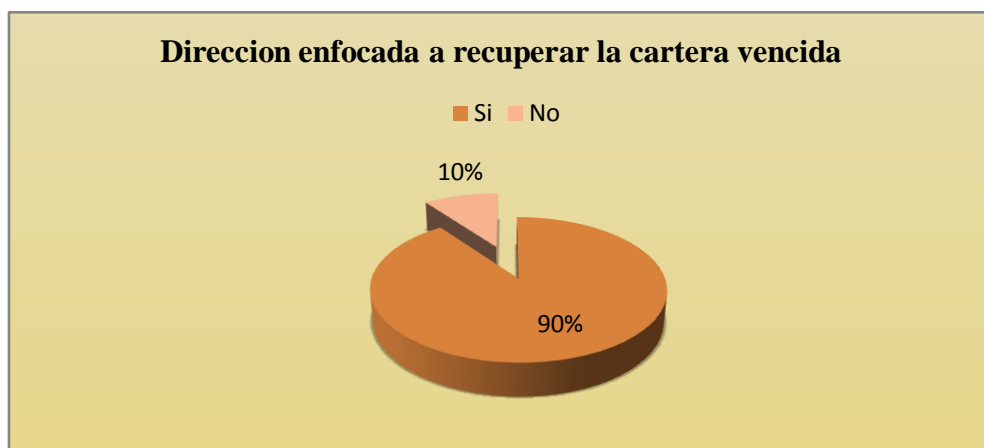
Pregunta N. 12

La empresa podrá establecer la dirección a seguir orientada a recuperar la cartera vencida de clientes con técnicas adecuadas de recaudación.

Tabla N. 24 Dirección enfocada a recuperar la cartera vencida

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	27	90,0	90,0	90,0
No	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Gráfico N026



Fuente: Encuesta a los clientes
Elaborado por: Marco Sánchez

Análisis e Interpretación.

Podemos evaluar que del total de clientes externos censados el 90% estimó que sí se podrá establecer una dirección correcta enfocada a recuperar la cartera vencida en cambio el 10% manifestó que no es viable. La empresa tiene la necesidad de estructurar una subcultura corporativa alrededor del éxito o fracaso que tiene que ver con la estructuración de un plan estratégico.

4.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Formulación de la hipótesis

El desarrollo de un plan estratégico incrementara la recuperación de cartera vencida de la Empresa Producurtimarc de la ciudad de Ambato.

Verificación

Análisis del estimador Z para una distribución normal.

Para la comprobación de la hipótesis se siguieron los siguientes pasos:

1. Planteo de hipótesis

4.3.1. Modelo Lógico

H₀; El desarrollo de un plan estratégico **no** incrementará la recuperación de cartera vencida de la Empresa Producurtimarc de la ciudad de Ambato.

H₁; El desarrollo de un plan estratégico **si** incrementará la recuperación de cartera vencida de la Empresa Producurtimarc de la ciudad de Ambato.

4.3.2. Modelo matemático

H₀: $\mu = 25.337,60$

H₁: $\mu \neq 25.337,60$

4.3.3. Modelo estadístico

4.3.3.1. Varianza y desviación estándar

4.3.3.2. Varianza poblacional $\sigma^2 = \Sigma(x - \mu)^2 / N$

Empresa PCM
Cartera vencida de clientes
Desde el 31/12/2006 al 31/12/2010

Cartera Vencida			Valores
1	Año	2006	\$ 1.006,49
2	Año	2007	\$ 219,92
3	Año	2008	\$ 2.069,30
4	Año	2009	\$ 6.618,57
5	Año	2010	\$ 25.337,60
Total de cartera vencida 31/12/2010			\$ 35.251,88

Fuente: Producurtimarc

Elaborado por: Sr Marco Sánchez

Simbología:

- σ^2 Símbolo de la varianza de una población “sigma cuadrada”.
- X Valor de una observación en una población.
- μ Media aritmética de la población.
- N Número total de observaciones en la población.
- σ Desviación estándar poblacional.
- Sx Error estándar de la muestra

Calculo de la varianza poblacional y la desviación estándar

Cartera Vencida	X-μ	(x-μ) ²	
\$ 1.006,49	\$ 6.043,89	\$ 36.528.606,34	μ=Σx/N= 35.251,88/5
\$ 219,92	\$ 6.830,45	\$ 46.655.183,82	
\$ 2.069,30	\$ 4.981,08	\$ 24.811.157,99	μ=7.050,38
\$ 6.618,57	\$ 431,80	\$ 186.459,88	σ ² =Σ(x-μ) ² /N σ ² =442.603.823,34/5 σ ² =88.520.764,87
\$ 25.337,60	\$ 18.287,22	\$ 334.422.415,33	
\$ 35.251,88	\$ 0	\$ 442.603.823,36	

La suma de las observaciones de la media debe ser igual a cero.

Desviación estándar poblacional

$$\text{Formula } \sigma = \sqrt{\Sigma(x - \mu)^2 / N}$$

$$\sigma = \sqrt{88.520.764,67}$$

$$\sigma = 9.408,547$$

Dónde:

$$H_0: \mu \leq 25.337,60$$

$$H_1: \mu > 25.337,60$$

El nivel de significancia elegido es del 95% con una desviación estándar del 0.01% de significancia para el valor Z según la tabla de distribución del apéndice **D** -1,645.

Desviación estándar de la muestra.

$$S_x = \sigma / \sqrt{n}$$

$$S_x = 9.408,54 / \sqrt{5}$$

$$S_x = 4.207,754$$

Prueba de hipótesis con el estimador Z

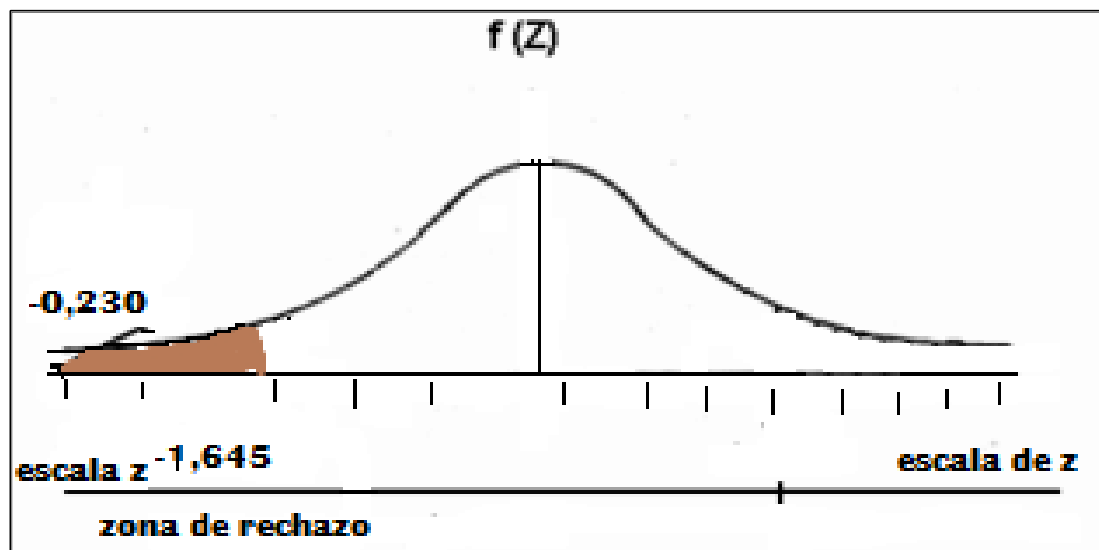
$$Z = \frac{x - \mu}{S_x}$$

$$Z = \frac{7.050,37 - 25.337,60}{4.207,75}$$

$$Z = -18.287,23 / 4.207,75$$

$$Z = 0,23009$$

$$Z_c = -0,23 > z_t - 1,645$$



Se tomó la decisión de rechazar la hipótesis nula debido a que $-0,230$ se encuentra en la región de rechazo más a la derecha que el $-1,645$, y se acepta la hipótesis alternativa: El desarrollo de un plan estratégico **si** permitirá la recuperación de cartera vencida de la Empresa Producurtimarc de la ciudad de Ambato.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Las empresas se ven cada vez más expuestas a afrontar nuevos retos y desafíos por lo cual deben trazar su propio proceso de Planeación Estratégica y seguir un camino natural y autentico aunque el entorno es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas.
- Se concluye que la implementación de estrategias incluye la creación de una visión y una misión, la identificación de oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir incluyendo la toma de decisiones sobre los cursos de acción de la empresa para que proporcionen los mejores beneficios.

- La formulación de estrategias compromete a una empresa con productos, mercados, recursos, y tecnologías específicas durante un periodo prolongado, determinando además las ventajas competitivas a largo plazo para bien o para mal, las decisiones estratégicas producen consecuencias importantes en diversas funciones de la empresa.
- La implementación de un Plan Estratégico requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas, siendo las habilidades interpersonales muy importantes para lograr el éxito en la implementación de estrategias.
- Se concluye que un proceso de dirección estratégica describe pasos lógicos y objetivos que tratan de organizar la información cualitativa y cuantitativa de tal manera que se tomen decisiones eficaces en condiciones de incertidumbre, destacando además que la planeación estratégica no es una ciencia exacta que permite un enfoque preciso.
- El desarrollo de la dirección estratégica se basa en la creencia de que las empresas deben continuar vigilando las tendencias de los acontecimientos internos y externos de tal forma que cuando sea necesario se realicen los cambios de manera oportuna.
- Se concluye además que la planeación estratégica más que un mecanismo es proceso que debe conducir a una manera de “PENSAR ESTRATEGICA” real objetivo de este proceso que permite a una empresa ser más proactiva que reactiva al definir su propio futuro, ya que las organizaciones tienen la posibilidad de iniciar e influir en sus actividades ejerciendo control en su propio destino.
- Se puede concluir que los propietarios de empresas pequeñas, directores generales, presidentes, y gerentes de muchas empresa lucrativas y no lucrativas han reconocida los beneficios de la planeación estratégica.

1.2. Recomendaciones

- Sugerir a Producurtimarc a través de las áreas de conducción encargadas del departamento de créditos y cobranzas la implementación de planes, políticas, sistemas y programas de gestión enfatizando, especialmente la importancia a la recuperación de cartera vencida de clientes.
- Recomendar a Producurtimarc para recuperar la cartera vencida la adopción de planes como marco de referencia para un liderazgo agresivo que permita una apertura gerencial hacia el análisis periódico de estrategias contingentes alrededor de objetivos y metas para crear un sistema periódico de recuperación de cartera vencida.
- Encargar a Producurtimarc a coger un plan estratégico capaz de anticipar y responder oportunamente a las incertidumbres de los mercados de hoy, con el propósito de crecer, genera utilidades y tener muy claro hacia dónde ir buscando la manera de optimizar la cartera vencida de clientes que la empresa posee.
- Formular la creación de un plan estratégico con una estructura organizacional eficaz que oriente las actividades de recuperación de cartera vencida de clientes en vista de que la empresa Producurtimarc afronta dificultades con su cartera vencida.
- Plantear a Producurtimarc la preparación de presupuestos, la creación y utilización de sistemas de información y evaluación de compensación de los descuentos y tasas de interés mínima por pronto pago, organizando de manera prolija el banco de datos que la empresa dispone de cada cliente.
- Plantear que Producurtimarc debe adaptarse a la velocidad de los cambios ya que estos le han afectado en forma drástica debido a la influencia del comercio electrónico, la recesión económica y principalmente la carencia de automatización en su sistema de control y evaluación operativo.

- Sugerir a Producurtimarc un programa de evaluación y revisiones periódicas de las políticas de crédito analizando siempre las causas sustanciales como: tasa de desempleo, condiciones económicas, redituabilidad y flujo de efectivo.
- Exhortar a la empresa a crear un plan estratégico que describa un proceso de cobranzas con estrategias definidas de: facturación, condiciones de pago, aceptación de documentos, y control de riesgos.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6. TEMA DE LA PROPUESTA

Desarrollo de un plan estratégico a través de estrategias de créditos y cobranzas para la recuperación de cartera vencida de clientes de la empresa Producurtimarc de la ciudad de Ambato.

6.1. DATOS INFORMATIVOS

Institución ejecutora: Producurtimarc

Provincia: Tungurahua

Cantón: Ambato

Dirección: AV. Bolivariana s/n e Isidro Viteri 8-22

Teléfono: (593) (03) 2419694/ Cel. 095983022

Beneficiarios: Producurtimarc

Equipo técnico responsable Sr. Marco Sánchez

Tiempo estimado:

Inicio: junio del 20011 Fin septiembre del 2011

Tutor: Lcdo. M.B.A Jorge Cerón

Facilitador: Ing. Fernando Silva

Costo: 4.320

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

En la presente investigación se ha tomado como información la situación actual de PRODUCURTIMARC sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, su infraestructura, tecnología, ventas, imagen y clientes que son los componentes de suma importancia que se debe tener en cuenta a la hora de desarrollar un plan estratégico.

Los estudios técnicos vamos a complementarlo con investigaciones en el campo práctico, que nos permitan sustentar con mayor seguridad la investigación, teniendo como adicional, investigaciones generales para consensuar un criterio óptimo.

Por medio de los resultados de la investigación sobre la empresa dedicada a la comercialización de productos químicos para la elaboración de cuero, se pudo constatar que la empresa no cuenta con: un plan estratégico que oriente adecuadamente la recuperación de cartera vencida de clientes, con el fin de crear y mantener una

congruencia viable entre los objetivos habilidades y recursos de la organización junto con las cambiantes oportunidades del mercado que permitan moldear el negocio y productos de la empresa de modo que produzcan mayores utilidades y crecimiento.

Un plan estratégico contribuye a que las empresas puedan enfocarse en el crecimiento sobre las utilidades que pretenden obtener y a la vez que tengan un desarrollo sostenible en el mercado.

Por ello se considera que para la investigación a realizar el plan estratégico es una herramienta que hoy en día constituye la meta principal de la planeación estratégica que es ayudar a una empresa a seleccionar y organizar sus negocios con el objeto de mantener a la empresa saludable incluso en sucesos inesperados.

6.3. JUSTIFICACIÓN

El plan estratégico tiene connotaciones que permiten realizar un mapa de probables decisiones futuras de una organización o diseñar una ruta de acciones personal para el futuro en estos casos nos enfrenta a la incertidumbre de que pasara en el futuro y como actuaremos de manera conveniente para cumplir los propósitos fundamentales.

Al final las decisiones personal y organizacional se entretajan en tanto el rumbo que elegimos para nuestras organizaciones influirá en las personas y viceversa.

En general se trata de la interrelación entre entorno y el interno de los entes y la habilidad de estos para actuar de manera proactiva configurando estrategias que permitan aprovechar nuestras fortalezas internas y las oportunidades externas.

El proceso administrativo es una forma sistemática y ordenada de efectuar distintas actividades orientadas al cumplimiento de unas metas previamente establecidas.

El éxito de una organización depende de entender y satisfacer las necesidades y expectativas actuales y futuras de los clientes, usuarios finales y potenciales, identificar sus partes interesadas y traducir estas necesidades y expectativas en un plan estratégico de crecimiento y desarrollo.

La empresa debe establecer un enfoque estratégico como un medio para conducir a la organización hacia la mejora de su desempeño, re direccionando sus planes con una visión a mediano y largo plazo o estableciendo objetivos y políticas dentro de un sistema de gestión de calidad.

Es importante recalcar que con la presente propuesta se espera contribuir, al mejoramiento de recuperación de cartera vencida de clientes, analizando el comportamiento de las principales variables que afectan a la empresa definiendo los procesos que permitan llevar a cabo los objetivos con su propio procedimiento.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1. Objetivo General

- Desarrollo de un plan estratégico a través de estrategias de créditos y cobranzas para la recuperación de cartera vencida de clientes de la empresa Producurtimarc de la ciudad de Ambato.

6.4.2. Objetivos específicos

- Determinar un plan estratégico que contemple la respuesta de la empresa a su medio ambiente presente y futuro con el fin de permitir que el negocio opere con un

máximo de congruencia y un mínimo de fricciones en las condiciones cambiantes de un mundo incierto con la implementación de tácticas de créditos y cobranzas

- Determinar los problemas que enfrenta la empresa en el mercado cada vez más globalizado con la participación en los procesos decisorios de todos los colaboradores de tal manera que implique una consolidación definitiva del plan a implementar.
- Desarrollar un plan estratégico tomando en cuenta la calidad y efectividad de las decisiones ligadas directamente proporcionales a la característica y capacidad de la información concebida para créditos y cobranzas.

6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Para la viabilidad de la ejecución y puesta en marcha de la propuesta se fundamenta en los siguientes aspectos:

Análisis completo de la organización así como eventos, hechos o tendencias que permitirán mejorar el dinamismo de la empresa, las políticas vinculadas al sector crediticio benefician a la institución en aspectos de líneas de crédito asesoramiento e incentivos que permitirán el mejoramiento productivo y competitivo.

El comercio está enfocado a contribuir de manera eficaz a la comunidad de artesanos y micro artesanos de la curtiembre motivando al buen vivir con capacitación, perfeccionamiento, utilización, preservación y optimización de sus productos logrando una mejor comercialización y mayores réditos económicos.

El desarrollo de esta investigación ha sido posible gracias a la colaboración del propietario, personal administrativo, y clientes relacionados con la empresa Producurtimarc los mismos que proporcionaron la información pertinente con el fin de

facilitar el desarrollo de la investigación que cuenta con los recursos necesarios para la ejecución del proyecto de plan estratégico para la recuperación de cartera vencida.

6.6. FUNDAMENTACION

Misión de Negocios

Toda empresa debe contar con una misión en la que destaque lo que la empresa desea conseguir, de tal manera que deben definirse claramente los objetivos y sobre todo cumplir con lo que pretende para poder llegar hacer una empresa líder en el mercado que se preocupe por satisfacer las necesidades del cliente.

- Misión de Negocios
- Análisis del Entorno Externo (Riesgos y Oportunidades)
- Formulación de metas
- Formulación de programas
- Formulación de Estrategias
- Implementar Retroalimentar y control
- Análisis del entorno interno (Fuerzas y debilidades)

33. Kotler Philip, Dirección de Marketing la Edición del Milenio. Prentice Hall México 2001.

Análisis FODA

Es importante establecer un análisis en donde se pueda determinar tanto el entorno interno como externo de la empresa, por lo que dicho análisis ayudará a conocer los entornos en los que se desarrollan las empresas que están aledañas a la construcción de la primera etapa del anillo periférico.

Dentro del análisis del entorno externo de una empresa se cuenta con las oportunidades y amenazas.

Para este análisis debe considerarse tanto el macro ambiente como el micro ambiente en el que se desenvuelven las empresas ya que en cualquiera de éstos ambientes pueden existir factores que afecten la capacidad de obtener utilidades.

Oportunidad

Es un área de necesidades de los compradores, en donde la empresa puede descubrir y desarrollarla para tener un desempeño rentable.

Las oportunidades se pueden clasificar según su atractivo y su probabilidad de éxito; el éxito podrá obtenerse a través de conocer si los puntos fuertes de la empresa coinciden con los requisitos clave para el éxito del mercado meta y si exceden de sus competidores.

La empresa debe vigilar por aprovechar las oportunidades con que cuenta, falta únicamente descubrirlas y desarrollarlas eficientemente para obtener buenos resultados, con la construcción de la primera etapa del anillo periférico viene a ser una oportunidad para los canales de distribución que utilizan las empresas aledañas a dicha construcción debido a que éstas empresas podrán trasladar las mercaderías en un menor tiempo y así satisfacer las necesidades del cliente.

Amenazas

Se refiere a sucesos desfavorables que ocurren en la empresa y deben tomarse las medidas necesarias para poder combatir éstos sucesos que pueden causar bajas en las ventas o las utilidades.

Las amenazas deben clasificarse según su gravedad y su probabilidad de ocurrencia. Se debe estar alerta ante cualquier situación que perjudique el desarrollo de la empresa por

lo que deben tenerse planes que ayuden a minimizar o eliminar los riesgos a que son objeto las empresas.

El análisis del entorno interno (análisis de fuerzas y debilidades).

El trabajar en equipo es una forma de poder contribuir a un mejor aprovechamiento de las fortalezas y debilidades que posee una empresa, el revisar constantemente estos aspectos ayuda a tener un buen control sobre ellos de tal manera que se monitoree y se aprovechen al máximo y así alcanzar el éxito deseado.

Formulación de metas

La formulación de metas se utiliza como el término para describir objetivos, la definición de objetivos es un elemento muy importante debido a que con ello la empresa podrá estar evaluando el cumplimiento de estos, todo para beneficio de la empresa. Por lo tanto en la investigación a realizar se formularan objetivos que cumplan con los criterios propios para su funcionamiento es decir que se deben ordenar jerárquicamente, se deben plantear cuantitativamente, deben ser realistas y deben ser congruentes. Con el cumplimiento de lo antes expuesto se asegura el éxito para el buen funcionamiento de la empresa.

Formulación de estrategias

Toda empresa debe adoptar estrategias para poder alcanzar las metas propuestas, puesto que éstas son planes que ayudan a poder llegar a la meta que se ha propuesto.

Según el autor Michael Porter las estrategias se clasifican en tres grupos:

Liderazgo general de costos

Diferenciación y Enfoque

En cuanto al liderazgo general de costos, este pretende reducir al mínimo los costos de producción y distribución con el objeto de fijar precios más bajos que los de sus competidores y conseguir una participación importante de mercado.

En la investigación a realizar esta estrategia juega un papel importante debido a que se implementará un plan estratégico encaminado a la empresa que comercializan productos químicos para la elaboración de cuero.

Fred David, Administración estratégica Décima edición. Prentice Hall México 2008.

Formulación de programas

La empresa debe preparar programas de apoyo que ayuden al desarrollo de las estrategias que se han formulado, de tal manera que estos contengan paso a paso el desarrollo correcto de las estrategias propuestas.

Implementación

Las estrategias y programas de apoyo deben implementarse con cuidado, porque de lo contrario se corre el riesgo de que estos no funcionen como se había planeado, convirtiéndose entonces en una debilidad para la empresa. La implementación viene a ser la ejecución de un programa establecido, es decir la puesta en marcha de lo que se ha planificado a través del plan estratégico.

La implementación juega un papel muy importante debido a que es aquí donde se logra establecer la Operacionalización de lo planteado en el plan estratégico.

Retroalimentación y control

El monitoreo periódico sobre la implementación de las estrategias requiere mucho cuidado, los acontecimientos del entorno interno y externo sirven de parámetros para tener un control que ayude a resolver los constantes cambios que el mercado experimenta. Todo esto ayuda al mismo tiempo a examinar y modificar la implementación de estrategias, programas u objetivos ante los impredecibles cambios que suceden día a día en el mercado.

Friend Graham, Plan de negocios Primera edición. Economist. Lima_ Perú 2008.

El Pensamiento Estratégico

El pensamiento estratégico, se enfoca a los aspectos más intuitivos del proceso, lo cual va a permitir la ejecución de la misión, la visión y la estrategia de organización. Esta fase es para crear la perspectiva futura de la organización, mientras se establecen las simientes sobre planeación.

El propósito del pensamiento estratégico, es ayudar a conocer los desafíos futuros, tanto previsibles, como impredecibles, más que prepararlo para un probable mañana único.

Algunos de los valores específicos que se deben considerar como valores estratégicos para una planeación son los siguientes: La ética, la calidad, seguridad, ambiente, innovación, imagen de la empresa, imagen de la comunidad, diversión, responsabilidad con los clientes, recursos humanos, rentabilidad, alianzas estratégicas, diversidad del producto, diversidad del mercado, productos de línea, expansión, estructura de la empresa, concentración geográfica, esta es una lista no muy completa de los valores a considerar, pero no es tampoco los que una empresa debe tomar, sino que son los que más convenientes cree que son para dicha empresa, de las cuales se formaran las estrategias necesarias para la empresa, o para cada uno de los departamentos de las empresas.

La planeación a largo plazo

La planeación a largo plazo forma parte de la creación de las propias estrategias que la empresa piense implementar, además da lugar a las proyecciones de las posiciones futuras que desea lograr la empresa.

La planeación a largo plazo puede verse como un proceso dinámico y flexible que permite realizar modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias.

La planeación a largo plazo es importante porque:

- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente.
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategias.
- Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinarias.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos
- Constituye el presente con el proceso de planeación táctica a corto plazo.
- Obliga a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando objetivos centrales a modo que pueden contribuir al lograrlos.

La planeación a largo plazo se puede decir que es el motor de la administración de una empresa para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles.

Existen 4 elementos que constituyen el enfoque de la planeación a largo plazo:

- Áreas estratégicas críticas; las principales categorías en las cuales debe enfocarse la atención colectiva para el futuro previsible.
- Análisis de aspectos críticos, un proceso para identificar, ordenar, analizar y resumir aspectos relacionados con oportunidades y amenazas externas a la empresa o institución así como fuerza y limitaciones internas.

-Objetivos a largo plazo, que representan las posiciones estratégicas que se desean alcanzar en algún momento del futuro.

-Planes estratégicos de acción, los principales pasos o puntos de referencia que se requieren para avanzar hacia la posición futura que se han proyectado.

-Dentro de la planeación estratégica a largo plazo se debe realizar un diagnóstico FODA el cual ayuda a identificar los asuntos, las oportunidades y los retos que deben analizarse conforme se preparan los planes a largo plazo.

Porter Michael, Ventaja competitiva Sexta edición. Grupo editorial patria. México 2007.

Diagnóstico DAFO de las empresas.

Es un acrónimo de debilidades oportunidades fortalezas y amenazas como método complementario de perfil de capacidad (PCI), del perfil de amenazas y oportunidades en el medio(POAM) y del análisis de competitividad (perfil competitivo PC), el análisis **DAFO** ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio mientras más competitiva en comparación con sus competidores esta la empresa mayores probabilidades tiene de éxito esta simple noción de competencia conlleva consecuencias poderosas para el desarrollo de una estrategia efectiva el análisis **DAFO** así como el de vulnerabilidad integran el diagnostico estratégico y lo hace por lo tanto global.

Serna Humberto, Planeación estratégica la Edición del Milenio. Legis. Colombia 1994.

Estudio de impacto

La evidencia empírica sobre el impacto del crédito en el ingreso las utilidades de microempresas y la calidad de vida de las personas no es definitiva lo deja abierto un debate teórico y empírico, justificando el desarrollo de las investigaciones a fin de validar las teorías a favor o en contra del acceso al crédito como herramienta de política pública para el desarrollo de la mayoría de mercados.

Mideros Andrés, Crédito y desigualdad Primera Edición. Flacso. Quito_ ecuador 2010.

Plan y políticas de crédito y cobranzas

Implica el reconocimiento de la cultura corporativa con los valores de la empresa, es probable que una fuerza de trabajo despreocupada sea positiva con un cliente cuando su cuenta tiene 20 días de vencida a los empleados que se les encargan de llevar un control estricto no les agradara llevar a cabo decisiones de crédito y cobranzas por instinto, una política en desacuerdo con la cultura es probable que no tenga gran apoyo organizacional.

Mondello Candace, Créditos y cobranzas Segunda Edición. Grupo Norma. Buenos Aires2008.

6.7. METODOLOGÍA. MODELO OPERATIVO

En el proceso de la investigación se utilizó métodos y técnicas como el conocimiento científico y ciencia que permite al individuo aceptar la existencia de un mundo circundante afirmando además la posibilidad de conocer y al mismo tiempo constituye un conjunto de nociones acerca de cuál es la conducta del misma.

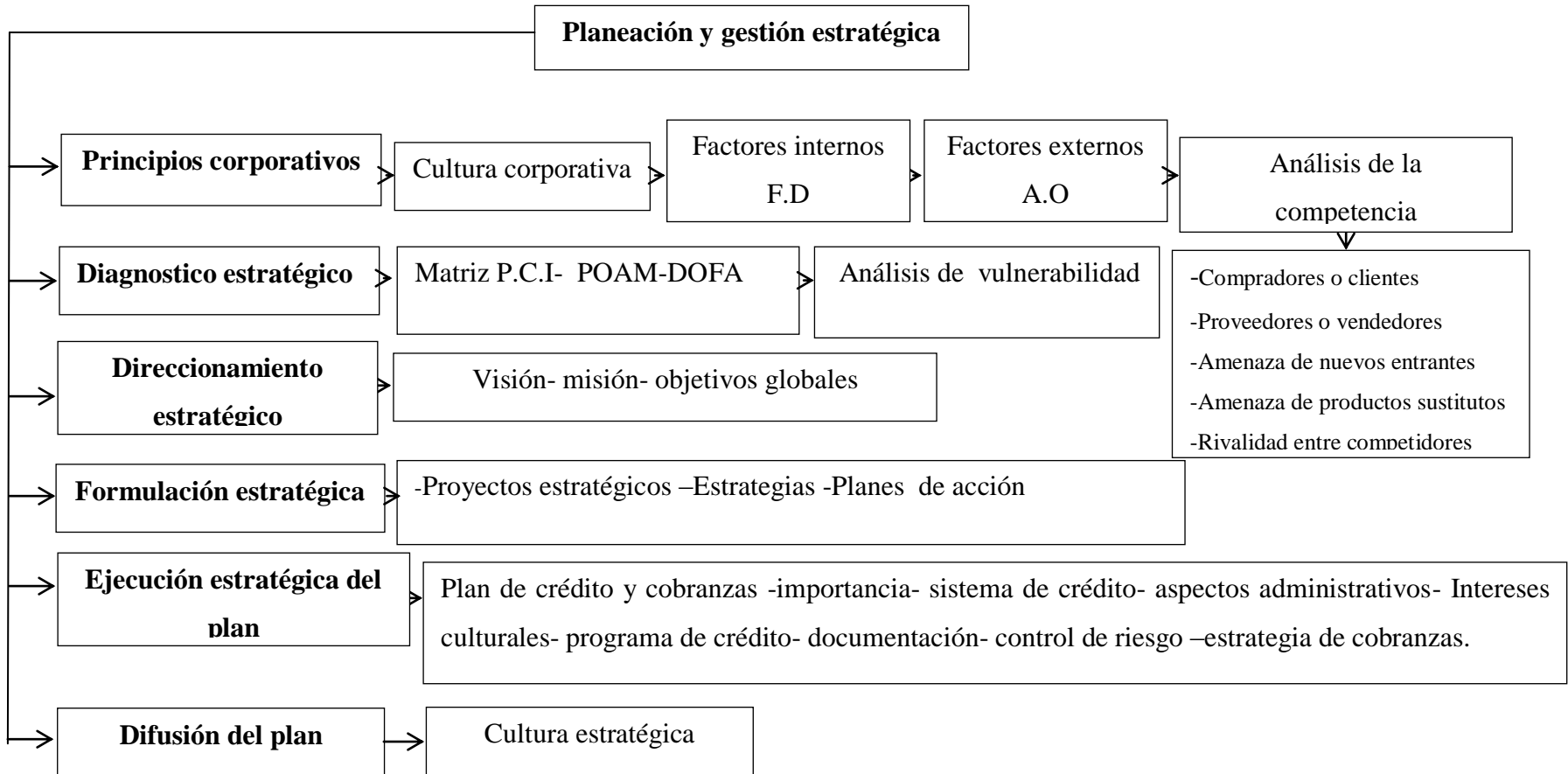
Se utilizó la observación como herramienta que va desde las consideraciones previas a la presentación de los principios a las que denomina fundamentos de administración científica y reflejan un conjunto de hechos o fenómenos posibles de plantear solo por la aplicación de la observancia.

La técnica que permitió determinar las condiciones de la investigación fue la aplicación de censo y muestreo con la elaboración del test necesario que facilitó definir al número de personas de las cuales se esperaba obtener la información el investigador pudo precisar con el censo a toda la población en vista de que se pudo definir la muestra que comprendió el estudio de la parte de los elementos de la población completa, el uso del muestreo pertenecía a una población finita de pequeño tamaño.

El muestreo se desarrolló en Producurtimarc formado por el universo de 30 clientes externos y 8 clientes internos, la información recogida comprendió de un interrogatorio individual mediante preguntas cerradas tanto a la parte administrativa como a trabajadores y a la cartera vencida de clientes.

Que definió la herramienta que permite evaluar e implementar las decisiones para que la empresa logre sus objetivos centrándose en la utilización de estrategias de planeación las que direccionaran e identificaran los problemas de Producurtimarc para proceder a resolverlos.

Gráfico No 28: Esquema de la propuesta



Elaborado por: Sr. Marco Sánchez.

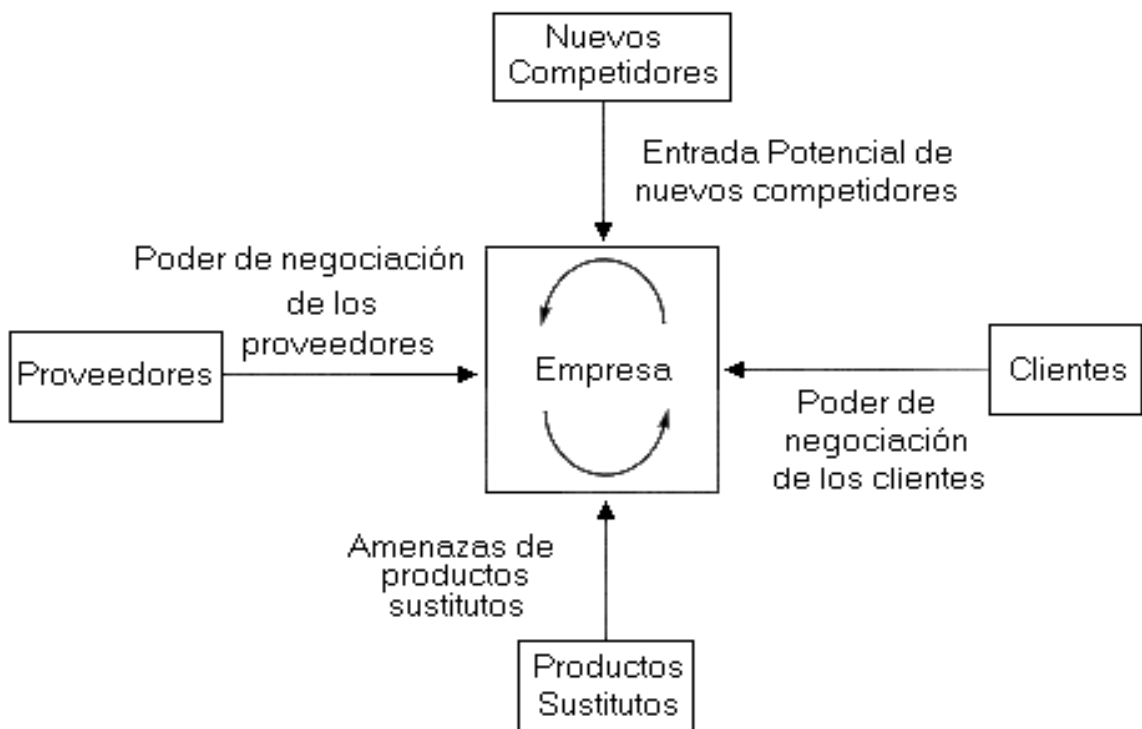
FECHA: 25-06-11

6.7.1. Análisis industrial

Ventaja competitiva se fundamenta en dos aspectos centrales el primero es el atractivo de los sectores industriales desde la perspectiva de la rentabilidad y de los factores de que depende. No todos ofrecen la misma oportunidad de una rentabilidad sostenida, y la rentabilidad constituye el elemento esencial que determina lo fructífero de la empresa.

El segundo aspecto son los factores de posición competitiva que se ocupa dentro de un sector industrial. En la mayoría de ellos algunas empresas son mucho más rentables que otra cualquiera sea su actividad del sector.

Figura No 1: Fuerzas de Porter



Rivalidad entre competidores

Los competidores más fuertes de "Producurtimarc" son **Quimicolor, Suela y Cuero, Cromagen** ya que éstas tienen una comercialización de similares características y además coincidencias con los precios.

Tienen una ubicación cercana lo que también ocasiona una rivalidad competitiva y permanente.

La competencia entre los contrincantes directos da origen a manipular su posición, utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente o de la garantía.

A pesar de estos factores "Producurtimarc" ha logrado sobresalir con sus productos para la elaboración de cueros, ya que las mercancías que posee son diversificados y con los últimos avances tecnológicos que ofrece el mercado.

Competencia Potencial

Los principales y nuevos competidores para la línea de químicos son especialmente el apareamiento de nuevos importadores en el país con productos químicos de Colombia, China, que ofertan en el mercado a precios más cómodos que los nuestros, los mismos que tienen acogida por el consumidor ecuatoriano ya que este mira primeramente el precio.

Por tal motivo la competencia es bastante agresiva debido a que existe un alto grado de ofertas para el mercado que está dirigido al sector de la curtiembre.

El Poder de Negociación de los Clientes.

Al ingresar nuevas empresas a la industria del cuero, aumentan el número de opciones que se presentan al consumidor y se puede producir un cambio drástico de las

condiciones de rentabilidad, puesto que los consumidores conocen de la existencia de una amplia gama de químicos relacionados con la elección y los precios.

La empresa posee clientes externos que son los micro artesanos de la curtiembre, pequeños artesanos curtidores y pequeñas empresas curtidoras de importancia por lo que, sus opiniones sugerencias y demandas deben considerarse para decidir si pueden ser atendidas.

El Poder de Negociación de los Proveedores.

El proveedor generalmente es poderoso si la industria está dominada solamente por unos cuantos competidores, o si la compra representa poca importancia para el proveedor en este caso “Producurtimarc”, se ve beneficiado con descuentos en sus compras, pero siempre se le han establecido porcentajes de descuentos dependiendo del monto de compra.

Dentro de los proveedores que atienden a este sector mencionaremos a continuación los siguientes: **INCALVI, AIC, INTEROC, AMERICAN CHEMICAL, QUIFATEX, QUIMICUR, IMPORTCAMPOVERDE, ANDERQUIM Y BASF DEL ECUADOR**

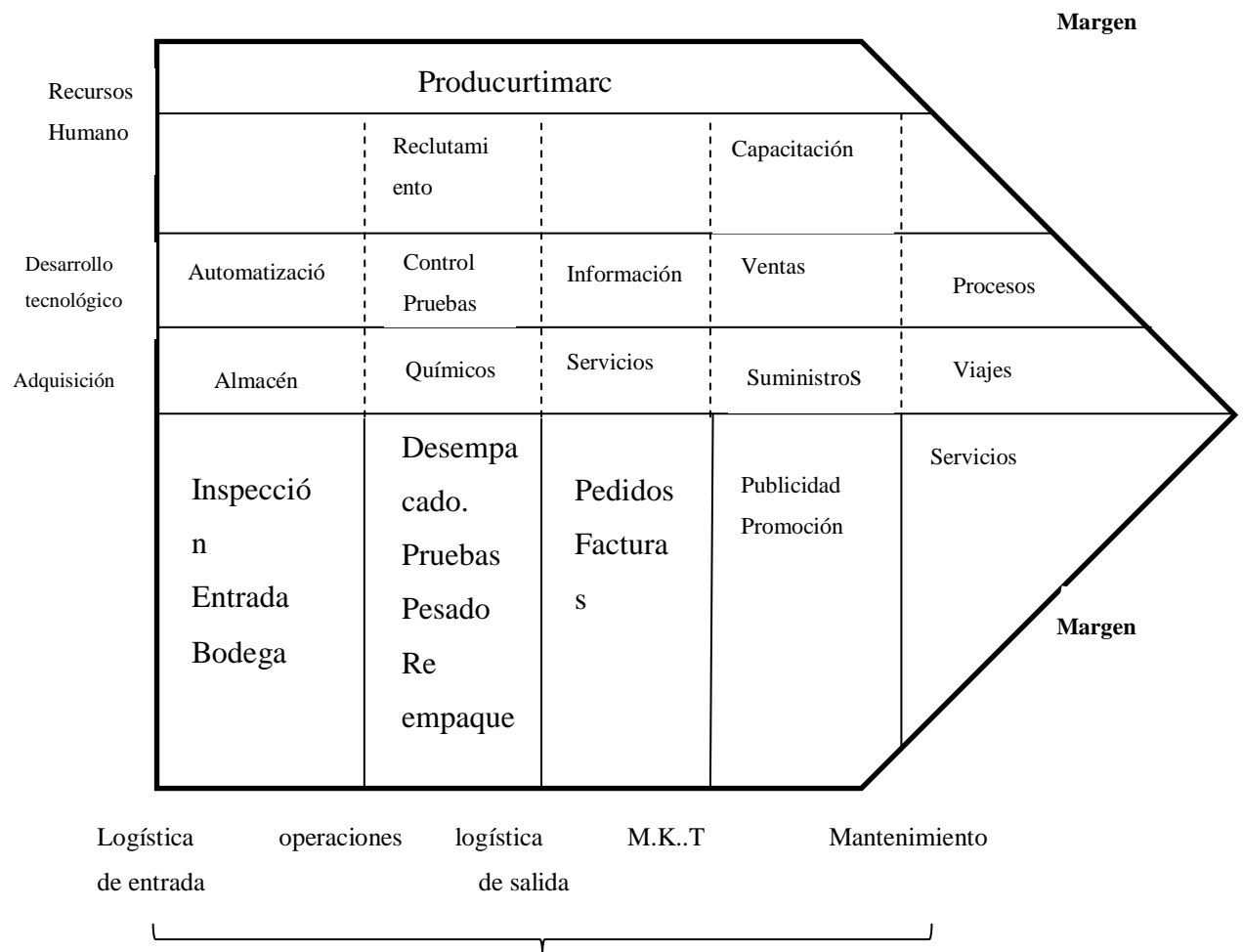
Productos Sustitutos

La identificación de los productos sustitutos, consiste en buscar otros productos que puedan desempeñar la misma función que el producto en el sector industrial.

Necesariamente se debe mejorar o diferenciar a un producto agregándole un valor, con el propósito de lograr una mayor rentabilidad, ya que los compradores podrán encontrar sustitutos a los productos de “Producurtimarc”.

Cabe destacar que en nuestro país no encontramos productos sustitutos para el sector de la curtiembre en vista de que todos los químicos son importados y por ende prestan las condiciones necesarias para aplicar en el sector fabril del cuero.

Grafico No 29: Cadena de valor



Elaborado por: Sr. Marco Sánchez.

FECHA: 28-06-11

Actividades primarias

La cadena de valor indica 5 actividades primarias y 4 actividades de soporte de Producurtimarc. Las 5 actividades primarias están dadas por la logística secuencial los procesos y la producción que permite que las actividades constituyan funciones verticales principales de la empresa. La logística es la actividad de recepción de mercaderías y productos químicos de los proveedores para incorporar a la actividad operativa las operaciones conforman el proceso de proporcionar al producto químico un agregado para la presentación a los micro y pequeños y grandes curtidores de la ciudad. Convirtiendo al producto dispuesto para la venta, la logística de salida incluye el cumplimiento de la orden facturación de mercaderías hasta llegar al cliente.

La comercialización y ventas incluyen el precio empacado, publicidad así como investigación de mercado, el servicio se refiere principalmente a la post venta las actividades de soporte son horizontales estas contribuyen con las actividades primarias definiendo los diferentes departamentos de recursos humanos que ocupan junto con las funciones, la cadena de valor tiene 4 actividades de soporte la infraestructura de la empresa que incluye actividades como , contabilidad, o instalaciones, planeamiento y control así como administración general.

El manejo de los recursos humanos abarca el reclutamiento, entrenamiento, relaciones laborales y salarios.

El desarrollo y tecnología incluye nuevos productos o servicios para el mejoramiento de los ya existentes el abastecimiento incluye compra de productos químicos o mercaderías para la actividad de procesos en la curtiembre.

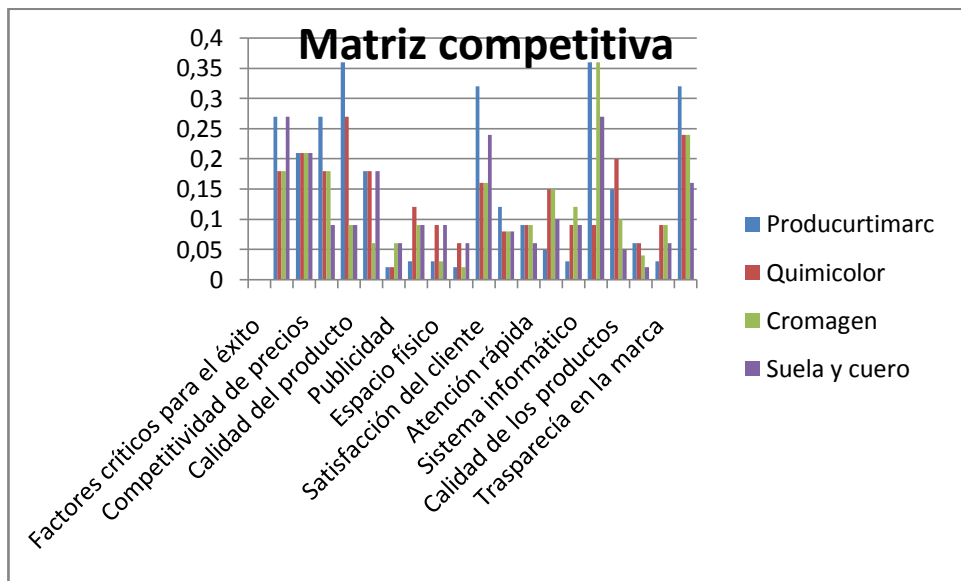
Matriz competitiva

Identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

Tabla No 28: Matriz competitiva

	Producurtimarc			Quimicolor			Cromagen			Suela y cuero		
	P	C	PP	P	C	PP	P	C	PP	P	C	PP
Factores críticos para el éxito												
Participación en el mercado	0,09	3	0,27	0,09	2	0,18	0,09	3	0,18	0,09	3	0,27
Competitividad de precios	0,07	3	0,21	0,07	3	0,21	0,07	3	0,21	0,07	3	0,21
Servicio al cliente	0,09	3	0,27	0,09	2	0,18	0,09	2	0,18	0,09	1	0,09
Calidad del producto	0,09	4	0,36	0,09	3	0,27	0,09	1	0,09	0,09	1	0,09
Lealtad del cliente	0,06	3	0,18	0,06	3	0,18	0,06	1	0,06	0,06	3	0,18
Publicidad	0,02	1	0,02	0,02	1	0,02	0,02	3	0,06	0,02	3	0,06
Seguridad del servicio	0,03	1	0,03	0,03	4	0,12	0,03	3	0,09	0,03	3	0,09
Espacio físico	0,03	1	0,03	0,03	3	0,09	0,03	1	0,03	0,03	3	0,09
Política de ventas	0,02	1	0,02	0,02	3	0,06	0,02	1	0,02	0,02	3	0,06
Satisfacción del cliente	0,08	4	0,32	0,08	2	0,16	0,08	2	0,16	0,08	3	0,24
Comunicación y empatía	0,04	3	0,12	0,04	2	0,08	0,04	2	0,08	0,04	2	0,08
Atención rápida	0,03	3	0,09	0,03	3	0,09	0,03	3	0,09	0,03	2	0,06
Personal capacitado	0,05	1	0,05	0,05	3	0,15	0,05	3	0,15	0,05	2	0,1
Sistema informático	0,03	1	0,03	0,03	3	0,09	0,03	4	0,12	0,03	3	0,09
Liquidez	0,09	4	0,36	0,09	1	0,09	0,09	4	0,36	0,09	3	0,27
Calidad de los productos	0,05	3	0,15	0,05	4	0,20	0,05	2	0,1	0,05	1	0,05
Cultura corporativa	0,02	3	0,06	0,02	3	0,06	0,02	2	0,04	0,02	1	0,02
Trasparencia en la marca	0,03	1	0,03	0,03	3	0,09	0,03	3	0,09	0,03	2	0,06
Crecimiento de activos	0,08	4	0,32	0,08	3	0,24	0,08	3	0,24	0,08	2	0,16
Total	1		2,92	1		2,57	1		2,35	1		2,27

Grafico No 30Matriz competitiva



Elaborado por: Sr. Marco Sánchez.

FECHA: 214-07-11

Los valores de las calificaciones

- 1.- Mayor debilidad
- 2.- Menor debilidad
- 3.- Menor fuerza
- 4.- Mayor fuerza

En donde:

P: peso

C: calificación

P P: peso ponderado

Análisis: Del sector competitivo con respecto a la venta de productos químicos para la curtiembre. Producurtimarc tiene un 2,92 con respecto a su competidores, seguido por

Quimicolor con 2, 68, lo que refleja que es su competidor más fuerte a diferencia de Suela y cuero y a Cromagen.

Planeación y gestión estratégica

Plan estratégico a través de estrategias de créditos y cobranzas para la recuperación de cartera vencida de clientes de la empresa Producurtimarc de la ciudad de Ambato.

Principios corporativos

El proceso de planificación estratégica inicia por identificar y definir los principios de la empresa los valores, creencias, normas, que regulan la vida de esta organización se definen en aspectos muy importantes los mismos que están compartidos por todos los que constituyen la empresa existiendo un buen soporte de cultura organizacional hay que manifestar que la empresa se enmarca sus principios como normas que regulan el comportamiento teniendo como soporte el campo técnico, económico, estético, social, político y religioso considerando que es la dinámica que guía a los hombres individualmente y a la sociedad la empresa posee creencias en llegar a ser el mejor, finca su importancia en los detalles de ejecución rápidos y progresos de un trabajo bien hecho tiene vital importancia las personas como individuos cree en la calidad y el servicio al cliente, carece de organización y plataformas de predisposición para el fracaso, no dispone de cimientos para el crecimiento económico y reversión de utilidades tampoco cuenta con un soporte formal para otorgar créditos y cobranzas.

Cultura corporativa

El diagnóstico estratégico de Producurtimarc que identifica la cultura organizacional y la concordancia con los principios de la organización tiene algunos elementos conflictivos en vista de que las estrategias de cobranza no consideran elementos formales como culturales que obstaculizan la forma apropiada de aprovechar los obstáculos y barreras que se presentan en vista de que cada organización tiene su propia

cultura corporativa la misma que difiere de las demás lo que le da una identidad propia por lo tanto se deduce que la empresa no posee estrategias de cobranza constituyendo una de sus principales debilidades siendo una de los mayores errores gerenciales superar la cultura organizacional de estrategias corporativas es importante que esta se definan incluyendo programas y acciones que coincidan o si se requiere modifique elementos culturales que impiden o faciliten la puesta en marcha de la estrategias.

Factores internos

Para evaluar la situación presente de Producurtimarc en el mundo empresarial interno la empresa se define tanto en el enfoque como en la profundidad del diagnóstico por la carencia de estrategias que le permitan revisar y actualizar la situación presente por lo que es necesario la aplicación de conocimientos básicos que le permitan estructurar un sistema de auditoría organizacional con el propósito de diagnosticar el estado actual de la empresa.

Es recomendable la utilización del perfil de capacidad interna de la empresa (PCI) y un análisis de vulnerabilidad que permitirá observara la brecha entre lo planeado y el desempeño logrado para que facilite el desarrollo de nuevas estrategias o la revisión de estrategias existentes con un constante examen de los cambios internos para identificar los vacíos entre el desempeño y las metas propuestas.

Perfil de capacidad interna (PCI)

Cuadro No 4: Análisis interno auditoría organizacional.

Factores Externos	Internos Oportunidades
Amenazas	
Fortalezas	Debilidades

El PCI examina 5 categorías a saber:

- La capacidad directiva
- La capacidad competitiva o de mercadeo
- La capacidad financiera
- La capacidad tecnológica o de producción
- Capacidad del talento humano

El perfil de fortalezas o debilidades se representa gráficamente mediante la calificación de la fortaleza o debilidad con relación a su grado (A.M.B) para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de Alto, Medio o Bajo.

Cuadro No 5: Perfil

Calificación	Grado		Grado			Impacto		
	Debilidades		Fortalezas					
Capacidad	Alto	Medio	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Directiva competitiva financiera	• •		• •			• •		
Tecnología talento humano	•		•			•		

- Priorización de factores
- Capacidad directiva
- Gestión de recursos humanos y capacitación de personal.
- Capacidades directivas
- Capacidades de marketing
- Calidad

- Innovación
- Recursos tecnológicos
- Sistemas de información
- Adecuada gestión financiera
- Valores culturales
- Estructura organizativa
- KnowHow
- Imagen corporativa responsabilidad social.
- Uso de planes estratégicos análisis estratégico
- Evaluación y pronóstico del medio.
- Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes.
- Flexibilidad de la estructura organizacional.
- Comunicación y control gerencial
- Orientación empresarial
- Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa.
- Habilidad para responder a la tecnología cambiante.
- Habilidad para manejar la inflación.
- Agresividad para enfrentar la competencia.
- Sistemas de control.
- Sistema de coordinación.
- Evaluación de la gestión.
- Asesoría de calidad por entidades externas
- Se tiene oportunidad de asistir a educación continua
- La mayoría del recurso humano es excelente
- Posibilidad de contratos inter- institucionales
- La competencia existente en el área de influencia
- Insatisfacción de los clientes por prestación de servicios de baja calidad.
- La institución está estratégicamente ubicada.
- Inestabilidad económica del país.
- Financiación por parte de entidades externas
- Manejo de equipos por personal capacitado y experimentado.

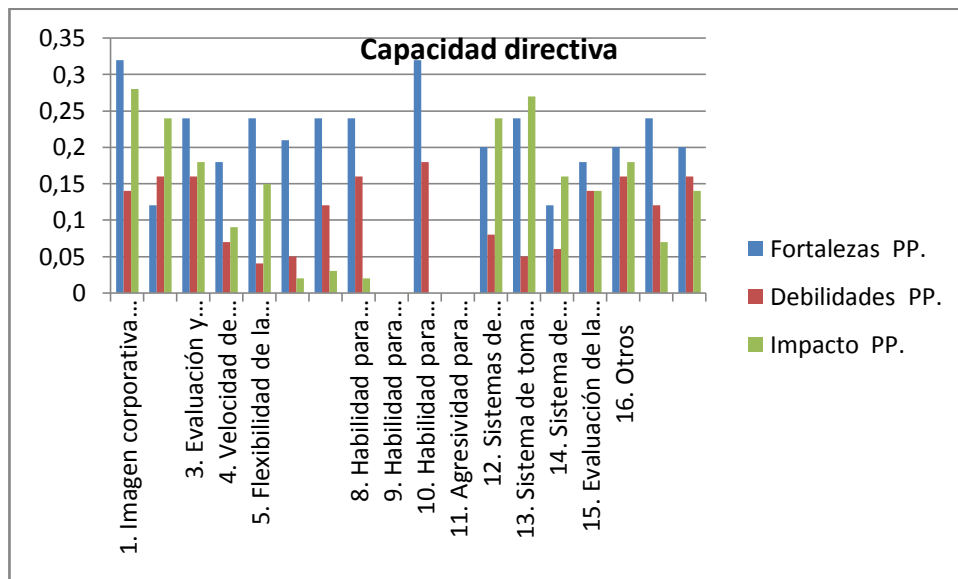
Tabla No 29: Diagnostico interno (PCI)

Capacidad directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Peso	Cali.	PP.	Peso	Cali	PP.	Peso	Cali	PP.
1. Imagen corporativa responsabilidad social.	0,08	4	0,32	0,07	2	0,14	0,07	4	0,28
2. Uso de planes estratégicos análisis estratégico	0,04	3	0,12	0,08	2	0,16	0,08	3	0,24
3. Evaluación y pronóstico del medio.	0,08	3	0,24	0,08	2	0,16	0,09	2	0,18
4. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes.	0,06	3	0,18	0,07	1	0,07	0,03	3	0,09
5. Flexibilidad de la estructura organizacional.	0,06	4	0,24	0,04	1	0,04	0,05	3	0,15
6. Comunicación y control gerencial	0,07	3	0,21	0,05	1	0,05	0,01	2	0,02
7. Orientación empresarial	0,08	3	0,24	0,06	2	0,12	0,03	1	0,03
8. Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa.	0,08	3	0,24	0,08	2	0,16	0,02	1	0,02
9. Habilidad para responder a la tecnología cambiante.	0,08	4	0,32	0,09	2	0,18	0,08	4	0,32
10. Habilidad para manejar la inflación.	0,05	4	0,20	0,04	2	0,08	0,08	3	0,24
11. Agresividad para enfrentar la competencia.	0,06	4	0,24	0,05	1	0,05	0,09	3	0,27
12. Sistemas de control.	0,04	3	0,12	0,06	1	0,06	0,08	2	0,16
13. Sistema de toma de decisiones.	0,06	3	0,18	0,07	2	0,14	0,07	2	0,14
14. Sistema de coordinación.	0,05	4	0,20	0,08	2	0,16	0,09	2	0,18
15. Evaluación de la gestión.	0,06	4	0,24	0,06	2	0,12	0,07	1	0,07
16. Otros	0,05	4	0,20	0,08	2	0,16	0,07	2	0,14
Total	1		3,28	1		1,81	1		2,24

Elaborado por: Sr. Marco Sánchez.

FECHA: 15-07-11

Gráfico Tabla No 31 Capacidad directiva



Elaborado por: Sr. Marco Sánchez.

FECHA: 15-07-11

Análisis: Nos permite evaluar la capacidad directiva mostrando que factores altos en las claves de éxito, imagen corporativa responsabilidad social y habilidad para responder a la tecnología cambiante.

Capacidad competitiva

- Calidad de los productos o servicios
- Introducción de innovaciones
- Productividad de la mano de obra
- Satisfacción de los empleados
- Satisfacción de los clientes
- Rapidez de respuesta a las demandas de los clientes
- Incremento de la cuota de mercados
- Fuerza de producto, calidad, exclusividad
- Lealtad y satisfacción del cliente
- Participación del mercado

- Bajos costos de distribución y ventas
- Uso de la curva de experiencia
- Uso del ciclo de vida del producto y del ciclo de reposición
- Inversión en I+D para desarrollo de nuevos productos
- Grandes barreras de entradas de productos en la empresa
- Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado
- Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos
- Concentración de consumidores
- Administración de clientes
- Acceso a organismos privados o públicos
- Portafolio de productos
- Programas postventas
- Innovación
- Financiación
- Clima de negocios
- Promoción de exportaciones
- Capital humano
- Infraestructura
- Macroeconomía

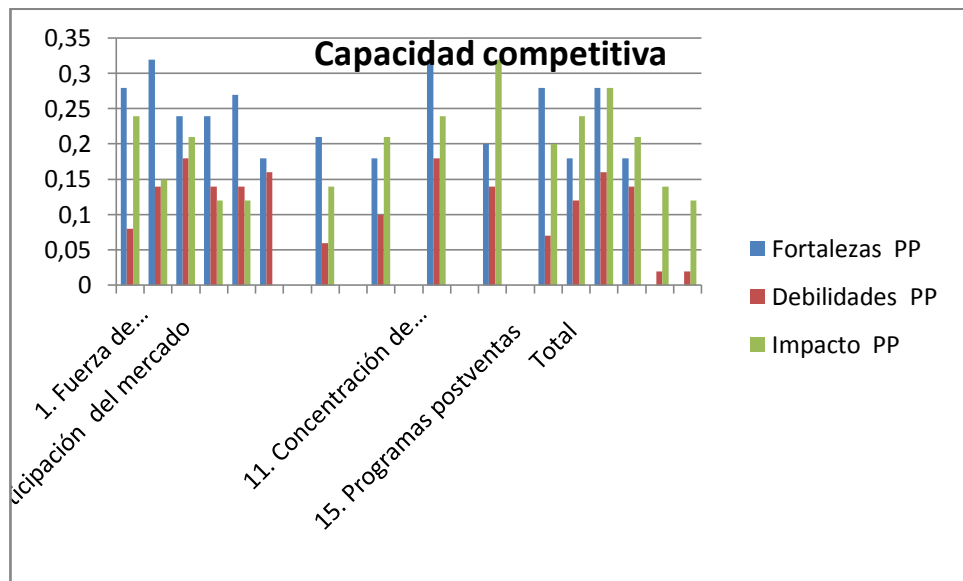
Tabla No 30: Diagnostico interno (PCI)

Capacidad competitiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Peso	Cali	PP	Peso	Cali	PP	Peso	Cali	PP
1. Fuerza de producto, calidad, exclusividad	0,07	4	0,28	0,04	2	0,08	0,08	4	0,24
2. Lealtad y satisfacción del cliente	0,08	4	0,32	0,07	2	0,14	0,05	3	0,15
3. Participación del mercado	0,06	4	0,24	0,09	2	0,18	0,07	3	0,21
4. Bajos costos de distribución y ventas	0,06	4	0,24	0,07	2	0,14	0,06	2	0,12
5. Uso de la curva de experiencia	0,09	3	0,27	0,07	2	0,14	0,06	2	0,12
6. Uso del ciclo de vida del producto y del ciclo de reposición	0,06	3	0,18	0,08	2	0,16			
7. Inversión en I+D para desarrollo de nuevos productos	0,07	3	0,21	0,06	1	0,06	0,07	2	0,14
8. Grandes barreras de entradas de productos en la empresa	0,06	3	0,18	0,05	2	0,10	0,07	3	0,21
9. Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado	0,08	4	0,32	0,09	2	0,18	0,08	3	0,24
10. Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos	0,05	4	0,20	0,07	2	0,14	0,08	4	0,32
11. Concentración de consumidores	0,07	4	0,28	0,07	1	0,07	0,05	4	0,20
12. Administración de clientes	0,06	3	0,18	0,06	2	0,12	0,06	4	0,24
13. Acceso a organismos privados o públicos	0,07	4	0,28	0,08	2	0,16	0,07	4	0,28
14. Portafolio de productos	0,06	3	0,18	0,07	2	0,14	0,07	3	0,21
15. Programas postventas	0,06	3	0,18	0,01	2	0,02	0,07	2	0,14
16. Otros	0,00	3	0	0,02	1	0,02	0,06	2	0,12
Total	1		3,54	1		1,83	1		2,94

Elaborado por: Sr. Marco Sánchez.

FECHA: 15-07-11

Grafico No 32 Capacidad competitiva



Elaborado por: Sr. Marco Sánchez.

FECHA: 15-07-11

Análisis: Los factores más relevantes de esta matriz son las fortalezas que pueden hacer frente a las debilidades con fuertes impactos.

Capacidad financiera

- Acceso a capital cuando lo requiere
- Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento
- Facilidad para salir del mercado
- Rentabilidad, retorno de la inversión
- Liquidez, disponibilidad de fondos internos
- Comunicación y control gerencial reposición
- Habilidad para competir con precios
- Inversión de capital, capacidad para satisfacer la demanda
- Estabilidad de costos
- Habilidad para, mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica
- Elasticidad de demanda con respecto a los precios

- Asignación de los activos
- Deuda a corto y a largo plazo
- Fuentes de financiamiento interno y externo
- Financiamiento de actividades
- Rentabilidad promedio (margen, económica y financiera)
- Rotación de inventarios
- La reducción de la capacidad de pago se vincula a la disminución de la capacidad de generar recursos.
- Cambios en los precios de venta.
- Cambios en los costos fijos.
- Cambios en la ejecución del trabajo o en la utilización de materiales.
- Cambios en el volumen.
- Expansión de la planta.
- Cierre de la planta.
- Rentabilidad del producto.
- Cambios de precios.
- Mezcla en la venta de productos
- Identifique claramente sus ingresos
- Tome el control de sus gastos y haga su presupuesto
- Disminuya su nivel de endeudamiento
- Crea la disciplina de ahorro
- Asesórese bien
- Conocer a cerca de las finanzas personales
- Llevar un presupuesto y un record de gastos lo más detallado posible
- Comenzar pagándonos a nosotros mismos

- Pagar por completo las deudas
- Comprender la diferencia entre las cosas que queremos y necesitamos
- Hay que aprender a vivir con menos de lo que uno gana
- Proponerse metas financieras
- Ahorrar e invertir
- Proteger las finanzas

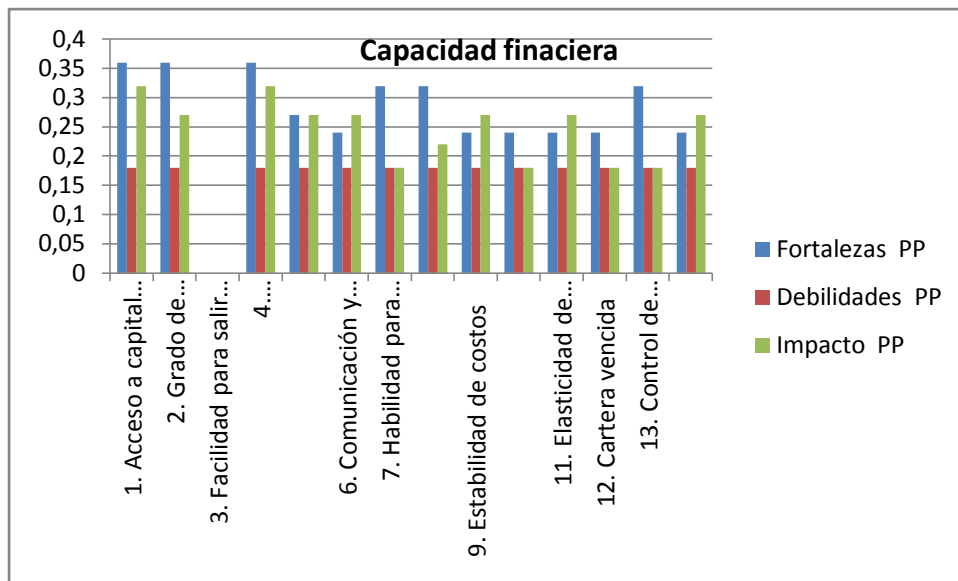
Tabla No 31: Diagnostico interno (PCI)

Capacidad financiera	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Peso	Cali	PP	Peso	Cali	PP	Peso	Cali	PP
1. Acceso a capital cuando lo requiere	0,09	4	0,36	0,09	2	0,18	0,08	4	0,32
2. Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento	0,08	4	0,36	0,09	2	0,18	0,09	3	0,27
3. Facilidad para salir del mercado	0,08	4	0,36	0,09	2	0,18	0,08	4	0,32
4. Rentabilidad, retorno de la inversión	0,09	3	0,27	0,09	2	0,18	0,09	3	0,27
5. Liquidez, disponibilidad de fondos internos	0,08	3	0,24	0,09	2	0,18	0,09	3	0,27
6. Comunicación y control gerencial reposición	0,08	4	0,32	0,09	2	0,18	0,09	2	0,18
7. Habilidad para competir con precios	0,08	4	0,32	0,09	2	0,18	0,11	2	0,22
8. Inversión de capital, capacidad para satisfacer la demanda	0,08	3	0,24						
9. Estabilidad de costos									
10. Habilidad para ,mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica	0,08	3	0,24	0,09	2	0,18	0,09	2	0,18
11. Elasticidad de demanda con respecto a los precios	0,08	3	0,24	0,09	2	0,18	0,09	3	0,27
12. Cartera vencida									
13. Control de portafolio de clientes morosos	0,09	4	0,32	0,09	2	0,18	0,09	2	0,18
Total	0,09	4	0,32	0,09	2	0,18	0,10	1	0,1
	1		3,59	1		1,8	1		2,58

Elaborado por: Sr. Marco Sánchez.

FECHA: 16-07-11

Grafico No 33 Capacidad financiera



Elaborado por: Sr. Marco Sánchez.

FECHA: 16-07-11

Análisis: Los factores claves de éxito de la empresa con pesos más altos son las fortalezas y con pesos menores las debilidades teniendo un alto impacto y mayor fuerza las fortalezas.

Capacidad tecnológica

- Habilidad técnica y de manufactura
- Capacidad de innovación
- Nivel de tecnología utilizado en los productos
- Fuerza de patentes y procesos
- Efectividad de la producción y programas de entrega
- Valor agregado al producto
- Intensidad de mano de obra en el producto
- Economía de escala
- Nivel tecnológico
- Aplicación de tecnología de computadores

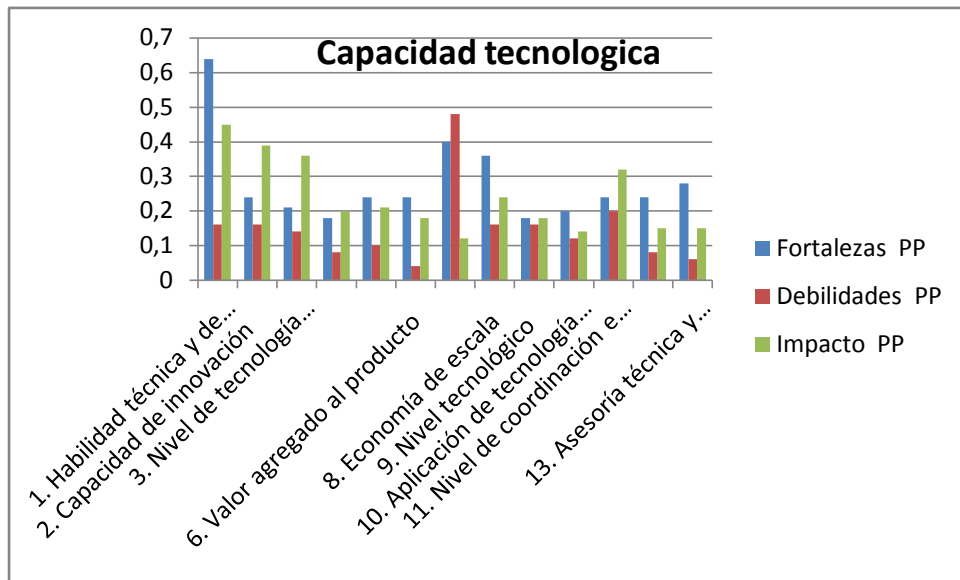
Tabla No32: Diagnostico interno (PCI)

Capacidad tecnológica	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Peso	Cali	PP	Peso	Cali	PP	Peso	Cali	PP
1. Habilidad técnica y de manufactura	0,16	4	0,64	0,08	2	0,16	0,15	3	0,45
2. Capacidad de innovación	0,06	4	0,24	0,08	2	0,16	0,13	3	0,39
3. Nivel de tecnología utilizado en los productos	0,07	3	0,21	0,07	2	0,14	0,09	4	0,36
4. Fuerza de patentes y procesos	0,06	3	0,18	0,04	2	0,08	0,05	4	0,20
5. Efectividad de la producción y programas de entrega	0,08	3	0,24	0,05	2	0,10	0,07	3	0,21
6. Valor agregado al producto	0,10	4	0,4	0,24	2	0,48	0,06	2	0,12
7. Intensidad de mano de obra en el producto	0,09	4	0,36	0,08	2	0,16	0,08	3	0,24
8. Economía de escala	0,06	3	0,18	0,08	2	0,16	0,06	3	0,18
9. Nivel tecnológico	0,05	4	0,20	0,06	2	0,12	0,07	2	0,14
10. Aplicación de tecnología de computadores	0,08	3	0,24	0,10	2	0,2	0,08	4	0,32
11. Nivel de coordinación e integración con otras áreas	0,06	4	0,24	0,04	2	0,08	0,05	3	0,15
12. Flexibilidad de la producción									
13. Asesoría técnica y control de productos	0,06	4	0,24	0,02	2	0,04	0,06	3	0,18
Total	0,07	4	0,28	0,03	2	0,06	0,05	3	0,15
	1		3,65	1		1,94	1		3,09

Elaborado por: Sr. Marco Sánchez.

FECHA: 16-07-11

Grafico No 34 Capacidad tecnológica



Elaborado por: Sr. Marco Sánchez.

FECHA: 16-07-11

Análisis: El perfil del análisis tecnológico muestra que la empresa posee más fortalezas claves de éxito que debilidades, con alto impacto de dominio para afrontarlas.

Capacidad del talento humano

- Nivel académico del talento humano
- Experiencia técnica
- Estabilidad
- Rotación
- Ausentismo
- Pertenencia
- Motivación
- Nivel de remuneración
- Accidentabilidad
- Retiros

- Índices de desempeño
- Personal desarrollado para enfrentar al entorno actual y futuro
- Recursos humanos suficientes en cantidad y calidad
- Nivel de satisfacción y conflicto interno
- Experiencias y habilidades del personal
- Disponibilidad de personal de alta competencia
- Analizar el puesto
- Escoger la prueba
- Aplicar la prueba
- Relacionar las calificaciones de las pruebas con los criterios
- Validación cruzada y revalidación
- Obtener la atención
- Informar a los aprendices acerca de los objetivos
- Recordar los requisitos en forma estimulante
- Presentar el material que motive la formación
- Proporcionar la orientación al aprendizaje, como son las indicaciones verbales, - sugerencias y el contexto
- Fomentar el desempeño, como pedir la solución a un problema
- Proporcionar retroalimentación

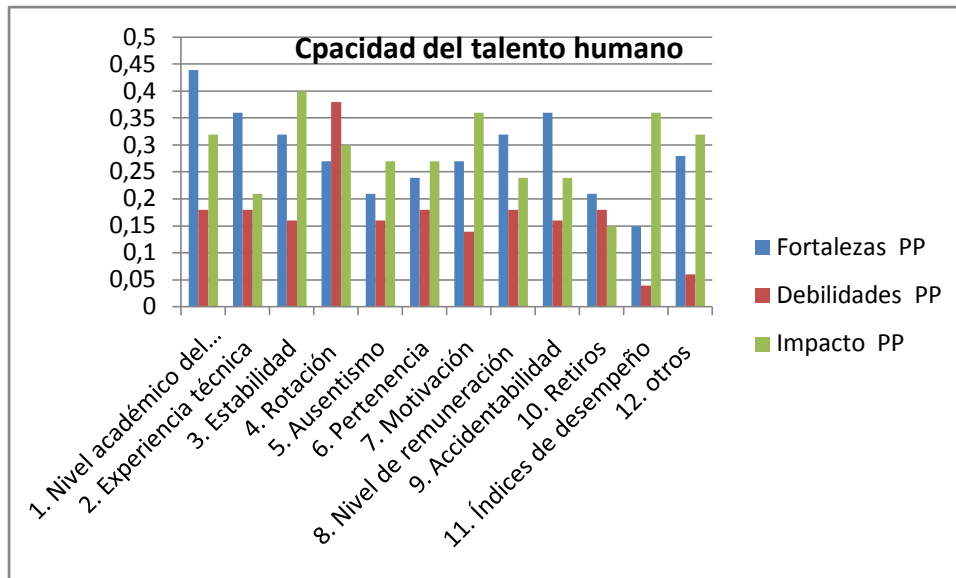
Tabla No33: Diagnostico interno (PCI)

Capacidad del talento humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Peso	Cali	PP	Peso	Cali	PP	Peso	Cali	PP
1. Nivel académico del talento humano	0,11	4	0,44	0,09	2	0,18	0,08	4	0,32
2. Experiencia técnica	0,12	3	0,36	0,09	2	0,18	0,07	3	0,21
3. Estabilidad	0,08	4	0,32	0,08	2	0,16	0,10	4	0,4
4. Rotación	0,09	3	0,27	0,19	2	0,38	0,10	3	0,3
5. Ausentismo	0,07	3	0,21	0,08	2	0,16	0,09	3	0,27
6. Pertenencia	0,08	3	0,24	0,09	2	0,18	0,09	3	0,27
7. Motivación	0,09	3	0,27	0,07	2	0,14	0,09	4	0,36
8. Nivel de remuneración	0,08	4	0,32	0,09	2	0,18	0,08	3	0,24
9. Accidentabilidad	0,09	4	0,36	0,08	2	0,16	0,08	3	0,24
10. Retiros	0,07	3	0,21	0,09	2	0,18	0,05	3	0,15
11. Índices de desempeño	0,05	3	0,15	0,02	2	0,04	0,09	4	0,36
12. otros	0,07	4	0,28	0,03	2	0,06	0,08	4	0,32
Total	1		3,43	1		2	1		3,44

Elaborado por: Sr. Marco Sánchez.

FECHA: 16-07-11

Grafico No 35 Capacidad de talento



Elaborado por: Sr. Marco Sánchez.

FECHA: 16-07-11

Análisis: El perfil del talento humano de la empresa nos proporciona claves del éxito con pesos mayores en las fortalezas con mayor impacto para afrontar las debilidades.

Cuadro No 6: Clasificaciones

Calificación	Grado		Grado			Impacto		
	Debilidades		Fortalezas					
Capacidad	Alto	Medio	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Directiva	■		■			■		
Competitiva	■		■			■		
Financiera								
Tecnología	■		■			■		
talento humano	■		■			■		

Tabla No 34: Diagnostico interno (PCI)

Capacidades	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Peso	Cali	PP	Peso	Cali	PP	Peso	Cali	PP
Falta de penetración en otras regiones del país	0,04	4	0,16	0,04	2	0,08	0,05	4	0,20
Ausencia de información sobre el conglomerado	0,05	4	0,20	0,05	2	0,1	0,06	3	0,18
Inexistencia de investigación sobre el clientes	0,06	4	0,24	0,06	2	0,12	0,07	3	0,21
Financiera									
Superávit de patrimonio técnico	0,04	4	0,16	0,04	2	0,08	0,05	2	0,1
Crecimiento de las líneas de crédito externas y red de corresponsales	0,05	3	0,15	0,05	2	0,1	0,06	2	0,12
Capacidad de endeudamiento	0,07	3	0,21	0,02	2	0,04	0,03	3	0,09
Eficiente manejo de tesorería	0,06	3	0,18	0,05	2	0,1	0,05	3	0,15
Margen financiero	0,07	4	0,28	0,06	2	0,12	0,06	4	0,24
Estructura de pasivos	0,06	3	0,18	0,07	2	0,14	0,07	3	0,21
Baja rentabilidad	0,05	4	0,20	0,04	2	0,08	0,04	3	0,12
Falta de planeación para el manejo de la liquidez a m/lp	0,06	3	0,18	0,03	2	0,06	0,03	4	0,12
Alto índice de cartera vencida	0,05	3	0,15	0,05	2	0,1	0,05	3	0,1
No hay información sobre la rotación de la cartera	0,04	4	0,16	0,04	2	0,08	0,04	3	0,12
Técnica o tecnológica									
Adecuada capacidad instalada de Hardware	0,03	3	0,09	0,04	2	0,08	0,03	4	0,12
Alto nivel de software operativo	0,06	4	0,24	0,05	2	0,1	0,06	3	0,18
Software sistema aplicativos	0,05	4	0,20	0,06	2	0,12	0,05	3	0,15
Adecuados sistemas físicos	0,04	4	0,16	0,04	2	0,08	0,04	4	0,16
Buena cultura informática en el banco	0,04	3	0,12	0,06	2	0,12	0,04	4	0,16
Falta de administración de procesos operativos y administrativos	0,03	4	0,12	0,06	2	0,12	0,03	2	0,06
Falta de estandarización del proceso de desarrollo de sistema	0,02	4	0,08	0,04	2	0,08	0,04	2	0,08
Demasiada dependencia en el desarrollo interno	0,03	3	0,09	0,05	2	0,1	0,05	2	0,1
Total	1		3,55	1		2	1		2,97

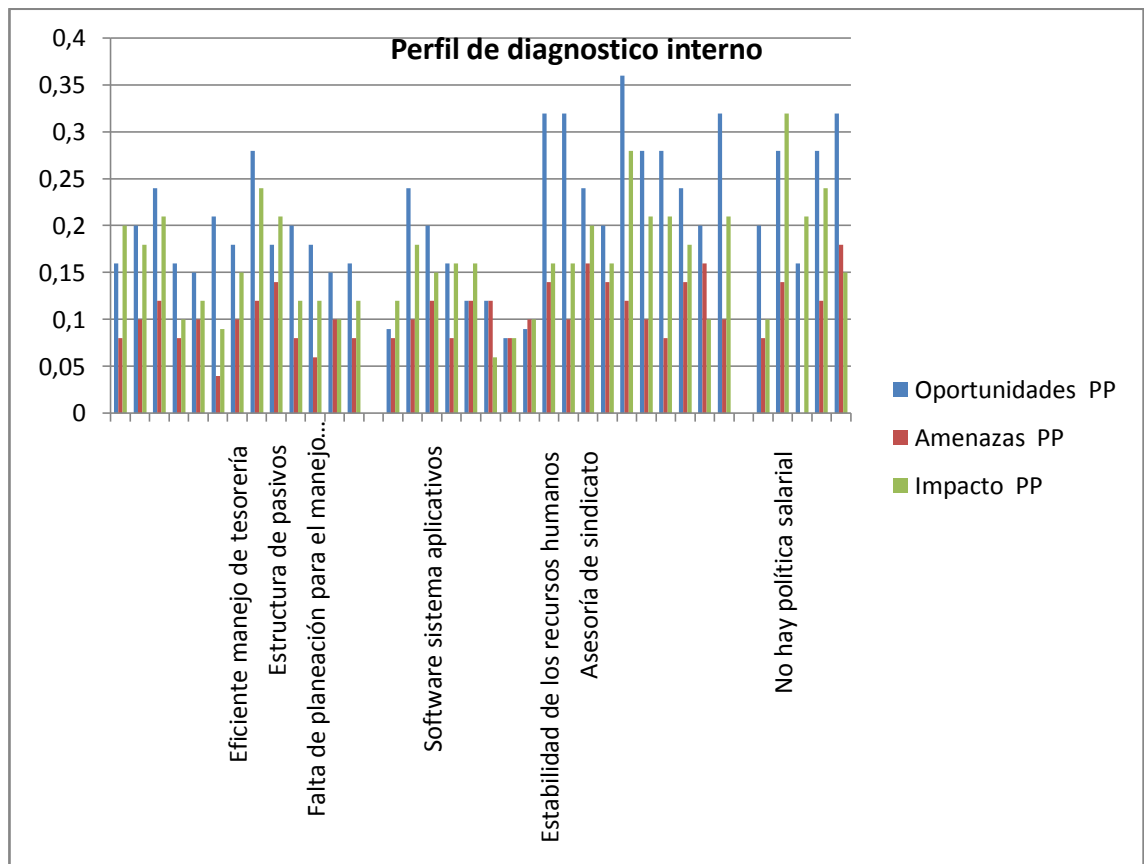
Tabla No 35: Diagnostico interno (PCI)

Factores	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Peso	Cali	PP	Peso	Cali	PP	Peso	Cali	PP
Talento humano									
Estabilidad de los recursos humanos	0,08	4	0,32	0,07	2	0,14	0,04	4	0,16
Baja rotación									
Conocimiento de negocios	0,08	4	0,32	0,05	2	0,1	0,08	2	0,16
Asesoría de sindicato	0,06	4	0,24	0,08	2	0,16	0,05	4	0,20
Capacidad de liderazgo comercial	0,05	4	0,20	0,07	2	0,14	0,04	4	0,16
Grupo joven de ejecutivos con gran dinamismo	0,09	4	0,36	0,06	2	0,12	0,07	4	0,28
Creación de una escuela de capacitación	0,07	4	0,28	0,05	2	0,1	0,07	3	0,21
Insuficiente nivel académico y técnico en posiciones operativas	0,07	4	0,28	0,04	2	0,08	0,07	3	0,21
Falta de un programa formal de capacitación	0,06	4	0,24	0,07	2	0,14	0,06	3	0,18
Ausencia de un plan cartera vencida de clientes	0,05	4	0,20	0,08	2	0,16	0,05	2	0,1
Evaluación del desempeño deficiente de la cartera de clientes	0,08	4	0,32	0,05	2	0,1	0,08	3	0,21
Revisión de un sistema general de inducción									
No hay backs-ups	0,05	4	0,20	0,04	2	0,08	0,05	2	0,1
No hay política salarial	0,07	4	0,28	0,07	2	0,14	0,08	4	0,32
No hay un sistema integrado de información sobre talento humano	0,04	4	0,16	0,06	2	0,12	0,07	3	0,21
Falta de motivación y sentido de pertenecía y personal	0,07	4	0,28	0,06	2	0,12	0,06	4	0,24
Falta de cultura corporativa	0,08	4	0,32	0,09	2	0,18	0,05	3	0,15
Total	1		4	1		1,88	1		2,89

Elaborado por: Sr. Marco Sánchez.

FECHA: 16-07-11

Grafico No 36.Perfil de diagnostico



Elaborado por: Sr. Marco Sánchez.

FECHA: 16-07-11

Análisis: El resumen del perfil de diagnóstico interno evalúa las oportunidades con mayor impacto que las amenazas por consiguiente la empresa puede aprovechar su oportunidades frente a las amenazas.

6.7.2. Análisis de la situación externa

Para que Producurtimarc pueda considerarse como una entidad ecológica y que tiene relaciones reciprocas con el medio ambiente es necesario que la organización revise las oportunidades y amenazas en el medio en que se mueve la empresa además debe encontrar los nichos que se ajustan particularmente a los productos, servicios, productos y capacidades que ofrecen igualmente debe identificar elementos que pueden ser

nocivos e incluso destructivos para la organización en consecuencia requiere de una especie de timonel que le dirija hacia áreas favorables evitando las trampas.

En un medio como el que se mueve Producurtimarc el factor determinante para el éxito o fracaso es la habilidad para enfrentar oportunamente en forma dinámica y acelerada los desafíos del cambio, los cambios de gusto del consumidor de las condiciones políticas de la estructura del mercado hacia como los tecnológicos no solo son efectos en una empresa individualmente sino que generan crisis o repunte en toda organización comercial.

Con el propósito de analizar de desarrollar una estrategia en el medio que se refiere a los factores que están fuera de la organización incluyen las fuerzas, eventos y tendencias con los cuales la empresa interactúa generalmente las fuerzas del medio se considera fijas o dadas, no obstante estas pueden ser influidas por la estrategias que se elija y tener un profundo impacto en el negocio y su éxito potencial.

Así es necesario identificar las fuerzas importantes del medio evaluarlas y hacerlas, un seguimiento con el fin de que la dirección estratégica de la empresa pueda tomar un curso de acción efectiva.

El examen del medio es el paso que permitirá encontrar y analizar las amenazas y oportunidades presentes en el entorno de la empresa, el mismo que se logra mediante la conformación de grupos que en cesiones estratégicas analizan y evalúan los factores externos que puedan afectar o favorecer el desempeño de la empresa. La preparación previa del documento sobre el comportamiento del entorno facilitara el trabajo con la información y la secciones de grupo se trabaja con el objetivo de elaborar el POAM. (Perfil de oportunidades y amenas en el medio).

Análisis de la competencia

Producurtimarc para el diagnóstico del entorno tendrá que realizar un análisis basado en las fuerzas de Porter que se centra en los rivales o competidores de una firma como factores fundamentales para el análisis y auditoría interna que debe realizar una empresa

con el propósito de desarrollar estrategias competitivas que le ayuden a competir efectivamente con sus rivales y hacia asegurar una posición financiera favorable en el mercado, Porter manifiesta que una estrategia competitiva efectiva requiere de análisis estructural de la industria, análisis del competidor, análisis de la evolución de la industria, la clave para identificar las principales fuerzas competitivas y evaluar su impacto sobre la empresa se sintetiza en el siguiente gráfico.

Cuadro No 7: Matriz POAM

Calificación	Grado		Grado			Impacto		
	Amenazas		Oportunidades					
Capacidad								
	Alto	Medio	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Tecnológicos	▪		▪			▪		
Economía	▪		▪			▪		
Política	▪		▪			▪		
Geográficos	▪		▪			▪		
Sociales	▪		▪			▪		

Factores económicos

- Económicos
- La apertura económica
- Ley de mercado de valores
- Ley de modernización
- Ley de entidades financieras
- Renegociación de la deuda externa
- Modelo neoliberal del gobierno

- Proceso de integración andina
- Ley de preferencias arancelarias
- Estabilidad de política cambiaria
- Estabilidad de política monetaria
- Tendencia a reducir la inflación
- Política laboral (reforma)
- Dependencia de la economía en ingreso petrolero
- Poca diversificación de exportaciones privadas
- No renegociación de la deuda externa
- Creación de nuevos impuestos
- Tendencia al ingreso precipita vital
- Expectativas de crecimiento real del PIB
- Política fiscal

Factores políticos

- Política del país
- Debilitamiento de los dogmas políticos
- Incremento de la responsabilidad política de los políticos
- Participación más activa de la nueva gerencia
- Renovación clase dirigente
- Incremento de la participación
- Descoordinación entre los frentes políticos económico y social
- Falta de madurez en la clase política del país
- Falta de credibilidad en algunas instituciones del estado
- Exceso de burocracia

Factores sociales

- Realidad a la paz social
- No hay discriminación social

- Reformas del sistema de seguridad social
- Estructura socioeconómica, importe
- Presencia de clase media
- Liderar proyectos innovadores con impacto social
- Baja en los niveles de reemplazo
- Aumento a la inversión en seguridad
- Proceso de redistribución de la presencia de balance social
- Incremento del índice de desempleo
- Incremento del índice delincencial
- Incoherencia en los medios de comunicación
- Debilidad estructural en el sistema educativo
- Política salarial
- Incremento de la migración a las ciudades principales
- Conformismo de la sociedad con las situaciones dadas

Factores tecnológicos

- Aceptabilidad a productos con alto contenido tecnológico
- Automatización de procesos como medio para optimizar el uso del tiempo
- Facilidad de acceso a la tecnología
- Globalización de la información
- Comunicaciones deficientes
- Síndrome de la tecnología
- Velocidad en el desarrollo tecnológico
- Resistencia a los cambios tecnológicos

Factores competitivos

- Desregularización del sector financiero
- Alianzas estratégicas

Tabla No 36: Perfil de capacidad externa (POAM)

Factores	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Peso	Cali	PP	Peso	Cali	PP	Peso	Cali	PP
Económicos									
La apertura económica	0,06	4	0,24	0,08	2	0,16	0,06	3	0,18
Ley de mercado de valores	0,05	3	0,15	0,06	2	0,12	0,08	3	0,24
Ley de modernización	0,08	3	0,24	0,08	2	0,16	0,05	3	0,15
Ley de entidades financieras	0,03	4	0,12	0,08	2	0,16	0,06	4	0,24
Renegociación de la deuda externa	0,08	4	0,32	0,03	2	0,06	0,07	4	0,28
Modelo neoliberal del gobierno	0,06	4	0,24	0,04	2	0,08	0,07	4	0,28
Proceso de integración andina	0,08	3	0,21	0,07	2	0,14	0,08	3	0,24
Ley de preferencias arancelarias	0,08	3	0,21	0,05	2	0,1	0,02	3	0,06
Estabilidad de política cambiaria	0,03	3	0,09	0,02	2	0,04	0,08	3	0,24
Estabilidad de política monetaria	0,04	4	0,16	0,04	2	0,08	0,03	4	0,12
Tendencia a reducir la inflación	0,07	4	0,28	0,06	2	0,12	0,04	4	0,16
Política laboral (reforma)	0,05	4	0,20	0,05	2	0,1	0,07	4	0,28
Dependencia de la economía en ingreso petrolero	0,02	3	0,06	0,08	2	0,16	0,02	3	0,06
Poca diversificación de exportaciones privadas	0,04	3	0,12	0,03	2	0,06	0,04	3	0,12
No renegociación de la deuda externa	0,07	3	0,21	0,08	2	0,16	0,07	3	0,21
Creación de nuevos impuestos	0,04	4	0,16	0,06	2	0,12	0,04	4	0,16
Tendencia al ingresa precipita vital	0,04	4	0,16	0,05	2	0,1	0,02	4	0,08
Expectativas de crecimiento real del PIB	0,00	4	0	0,02	2	0,04	0,08	2	0,16
Política fiscal	0,00	3	0	0,02	2	0,04	0,08	2	0,16
Total	1		3,17	1		2	1		3,42

Elaborado por: Sr. Marco Sánchez.

FECHA: 16-07-11

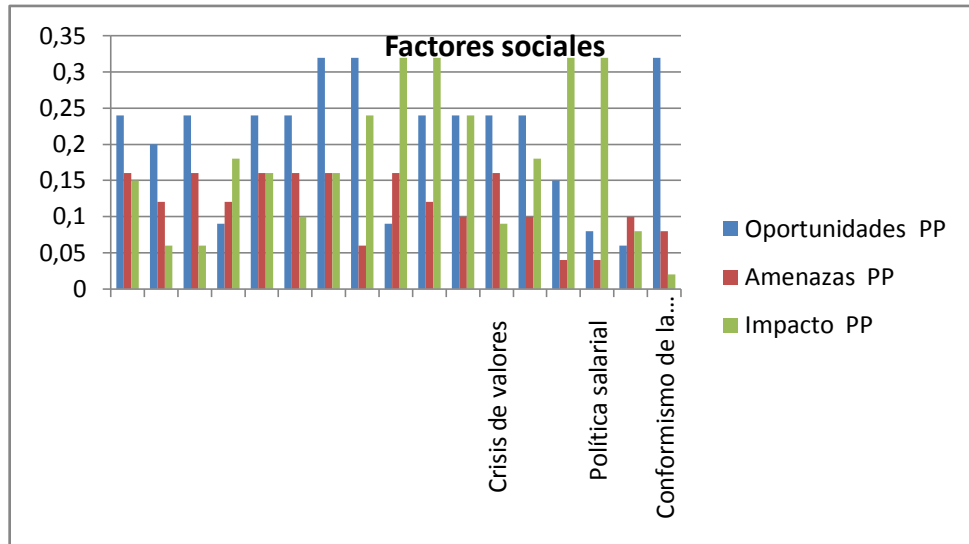
Tabla No 37: Perfil de capacidad externa (POAM)

Factores	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Peso	Cali	PP	Peso	Cali	PP	Peso	Cali	PP
Sociales									
Realidad a la paz social	0,06	4	0,24	0,08	2	0,16	0,05	3	0,15
No hay discriminación social	0,05	4	0,20	0,06	2	0,12	0,02	3	0,06
Reformas del sistema de seguridad social	0,08	3	0,24	0,08	2	0,16	0,02	3	0,06
Estructura socioeconómica, importe	0,03	3	0,09	0,06	2	0,12	0,09	2	0,18
Presencia de clase media	0,08	3	0,24	0,08	2	0,16	0,08	2	0,16
Liderar proyectos innovadores con impacto social	0,06	4	0,24	0,08	2	0,16	0,05	2	0,1
Baja en los niveles de reempleo	0,08	4	0,32	0,08	2	0,16	0,08	2	0,16
Aumento a la inversión en seguridad	0,08	4	0,32	0,03	2	0,06	0,06	4	0,24
Proceso de redistribución de la presencia de balance social	0,03	3	0,09	0,08	2	0,16	0,08	4	0,32
Incremento del índice de desempleo	0,08	3	0,24	0,06	2	0,12	0,08	4	0,32
Incremento del índice delincuencia	0,06	4	0,24	0,05	2	0,1	0,08	3	0,24
Crisis de valores	0,08	3	0,24	0,08	2	0,16	0,03	3	0,09
Incoherencia en los medios de comunicación	0,06	4	0,24	0,05	2	0,1	0,06	3	0,18
Debilidad estructural en el sistema educativo	0,05	3	0,15	0,02	2	0,04	0,08	4	0,32
Política salarial	0,02	4	0,08	0,02	2	0,04	0,08	4	0,32
Incremento de la migración a las ciudades principales	0,02	3	0,06	0,05	2	0,1	0,04	2	0,08
Conformismo de la sociedad con las situaciones dadas	0,08	4	0,32	0,04	2	0,08	0,02	2	0,02
Total	1		3,55	1		1,91	1		3

Elaborado por: Sr. Marco Sánchez.

FECHA: 16-07-11

Grafico No 38. Factores sociales



Elaborado por: Sr. Marco Sánchez.

FECHA: 16-07-11

Análisis: Esta matriz presenta elementos positivos con mayores oportunidades que amenazas por lo tanto controlables con un buen impacto.

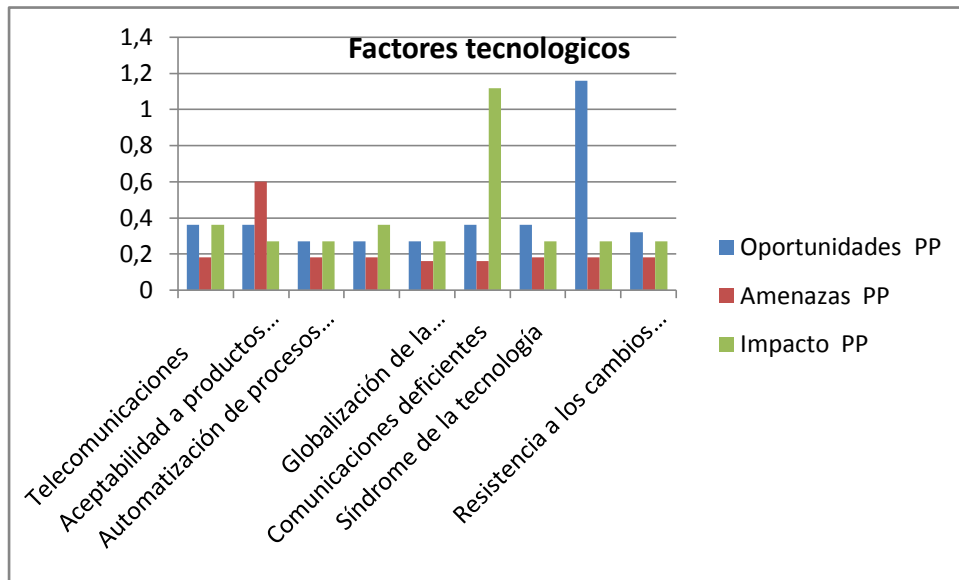
Tabla No 38. Perfil de capacidad externa (POAM)

Factores	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Peso	Cali	PP	Peso	Cali	PP	Peso	Cali	PP
Tecnológicos									
Telecomunicaciones	0,09	4	0,36	0,09	2	0,18	0,09	4	0,36
Aceptabilidad a productos con alto contenido tecnológico	0,09	4	0,36	0,30	2	0,6	0,09	3	0,27
Automatización de procesos como medio para optimizar el uso del tiempo	0,09	3	0,27	0,09	2	0,18	0,09	3	0,27
Facilidad de acceso a la tecnología	0,09	3	0,27	0,09	2	0,18	0,09	4	0,36
Globalización de la información	0,09	3	0,27	0,08	2	0,16	0,09	3	0,27
Comunicaciones deficientes	0,09	4	0,36	0,08	2	0,16	0,28	4	1,12
Síndrome de la tecnología	0,09	4	0,36	0,09	2	0,18	0,09	3	0,27
Velocidad en el desarrollo tecnológico	0,29	4	1,16	0,09	2	0,18	0,09	3	0,27
Resistencia a los cambios tecnológicos	0,08	4	0,32	0,09	2	0,18	0,09	3	0,27
Total	1		3,73	1		2	1		3,46

Elaborado por: Sr. Marco Sánchez.

FECHA: 16-07-11

Grafico No 39.Factores tecnológicos



Elaborado por: Sr. Marco Sánchez.

FECHA: 16-07-11

Análisis: Las oportunidades en los factores tecnológicos representan un alto impacto y consecuentemente generan un entorno favorable para poder enfrentar las amenazas.

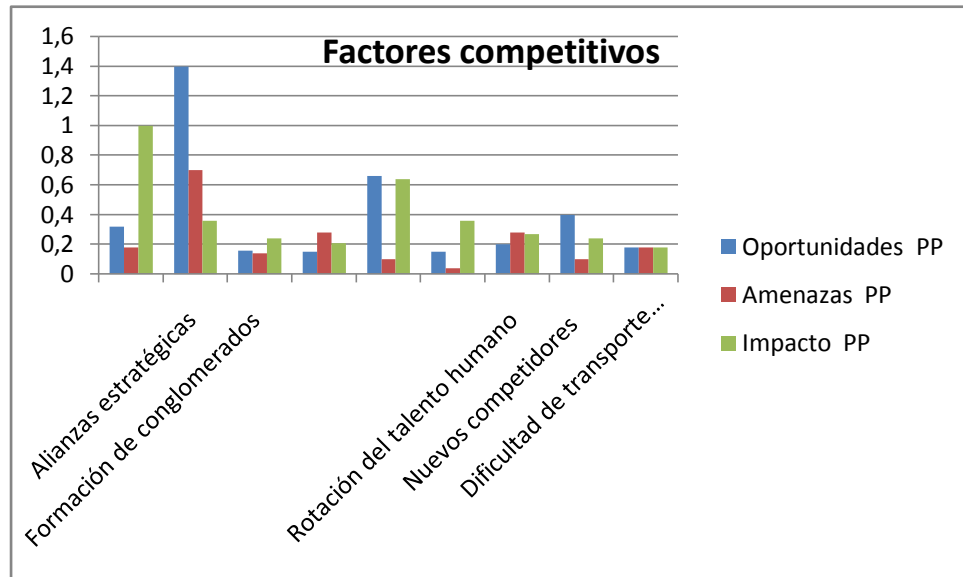
Tabla No 39: Perfil de capacidad externa (POAM)

Factores	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Peso	Cali	PP	Peso	Cali	PP	Peso	Cali	PP
Competitivos									
Desregularización del sector financiero	0,08	4	0,32	0,09	2	0,18	0,25	4	1
Alianzas estratégicas	0,35	4	1,4	0,35	2	0,7	0,09	4	0,36
Formación de conglomerados	0,04	4	0,16	0,07	2	0,14	0,08	3	0,24
Desarrollo de la banca de inversiones	0,05	3	0,15	0,14	2	0,28	0,07	3	0,21
Internacionalización del negocio financiero	0,22	3	0,66	0,05	2	0,1	0,16	4	0,64
Inversión extranjera en el sector financiero	0,05	3	0,15	0,02	2	0,04	0,09	4	0,36
Rotación del talento humano	0,05	4	0,20	0,14	2	0,28	0,09	3	0,27
Nuevos competidores	0,10	4	0,4	0,05	2	0,1	0,08	3	0,24
Geográficos									
Dificultad de transporte aéreo, terrestre y fluvial.	0,06	3	0,18	0,09	2	0,18	0,09	2	0,18
Total	1		3,62	1		2	1		3,5

Elaborado por: Sr. Marco Sánchez.

FECHA: 16-07-11

Grafico No 40.Factores competitivos



Elaborado por: Sr. Marco Sánchez.

FECHA: 16-07-11

Análisis: Frente a los factores competitivos las oportunidades presentan un bajo impacto frente a las amenazas por lo que es necesario diseñar estrategias adecuadas para que puedan eliminarse las amenazas.

6.7.3. Análisis de vulnerabilidad

Análisis DOFA

Producirtimarc para el desarrollo de una estrategia corporativa debe basar su análisis en tres elementos claves que le permitan identificar la ventaja distintiva o competitiva es decir algo que esta hace particularmente bien y por tanto la distingue de sus competidores en el servicio al cliente en igualdad de procesos o en capacidad de respuesta.

Otro elemento es encontrar un nicho en el medio, el nicho es la posición de la empresa en el segmento de mercado compatible con la visión corporativa que es aquel que da a la empresa una posición que le permita sacar ventaja de las oportunidades que se presentan y prevenir de las amenazas en el medio.

Por último el otro elemento es encontrar el mejor acoplamiento entre las ventajas competitivas, las comparativas y los nichos que están al alcance.

El análisis DOFA para la empresa debe estar diseñado para ayudar a la estrategia a encontrar mejor acoplamiento entre las tendencias del medio las oportunidades y las amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa el mismo que permitirá a Producurtimarc formular estrategias para aprovechar sus fortalezas prevenir el efecto de sus probabilidades utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de la amenazas.

Tabla No 40. Hoja de trabajo Análisis DOFA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Enumerar oportunidades claves	Enumerar las amenazas claves
Fortalezas	Debilidades
Enumerar fortalezas claves	Enumerar debilidades claves

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>1. Diversificación en el mercado con nuevos productos</p> <p>4. Apertura de nuevos mercados.</p> <p>5. Nuevas innovaciones y sistemas de control de clientes.</p> <p>6.</p> <p>4. Ambiente crediticio</p> <p>5. Filosofía de políticas externas de crédito.</p>	<p>1. Regulación gubernamental estricta</p> <p>2. Fuerte competencia de productos para la curtiembre.</p> <p>3. Amenaza de salir del mercado</p> <p>4. Resistencia interna al cambio</p> <p>5. Ambiente de crédito externo</p>
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>1. Liderar el mercado en la comercialización de productos para la curtiembre.</p> <p>2. Investigación de nuevos productos para la curtiembre</p> <p>3. Productos de alta calidad</p> <p>7. Liderazgo consolidado en ventas al pequeño y micro curtidor</p> <p>5. Diversidad de marcas</p>	<p>1. Dificultades para la recuperación de cartera vencida</p> <p>2. Pequeños inventarios</p> <p>3. Créditos desmedidos</p> <p>4. Administración con proyección a corto plazo</p> <p>5. Dificultades en la cultura del crédito</p>

Elaborado por: Sr. Marco Sánchez.

FECHA: 16-07-11

Tabla No 41. Matriz de impacto interna

FORTALEZAS	A	M	B
1. Liderar el mercado en la comercialización de productos para la curtiembre.	x		
2. Investigación de nuevos productos para la curtiembre		x	
3. Productos de alta calidad	x		
4. Liderazgo consolidado en ventas al pequeño y micro curtidor		x	
5. Diversidad de marcas	x		
DEBILIDADES	A	M	B
1. Dificultades para la recuperación de cartera vencida	x		
2. Pequeños inventarios		x	
3. Créditos desmedidos	x		
4. Administración con proyección a corto plazo			x
5. Dificultades en la cultura del crédito	x		

Elaborado por: Sr. Marco Sánchez.

FECHA: 16-07-11

Tabla No 42. Matriz de impacto externa

AMENAZAS	A	M	B
1. Regulación gubernamental estricta	x		
2. Fuerte competencia de productos para la curtiembre	X		
3. Amenaza de salir del mercado			x
4. Resistencia interna al cambio		X	
5. Ambiente de crédito externo	x		
OPORTUNIDADES	A	M	B
1. Diversificación en el mercado con nuevos productos	x		
2. Apertura de nuevos mercados.			x
3. Nuevas innovaciones y sistemas de control de clientes.			x
4. Ambiente crediticio			x
5. Filosofía de políticas externas de crédito.			x

Elaborado por: Sr. Marco Sánchez.

FECHA: 16-07-11

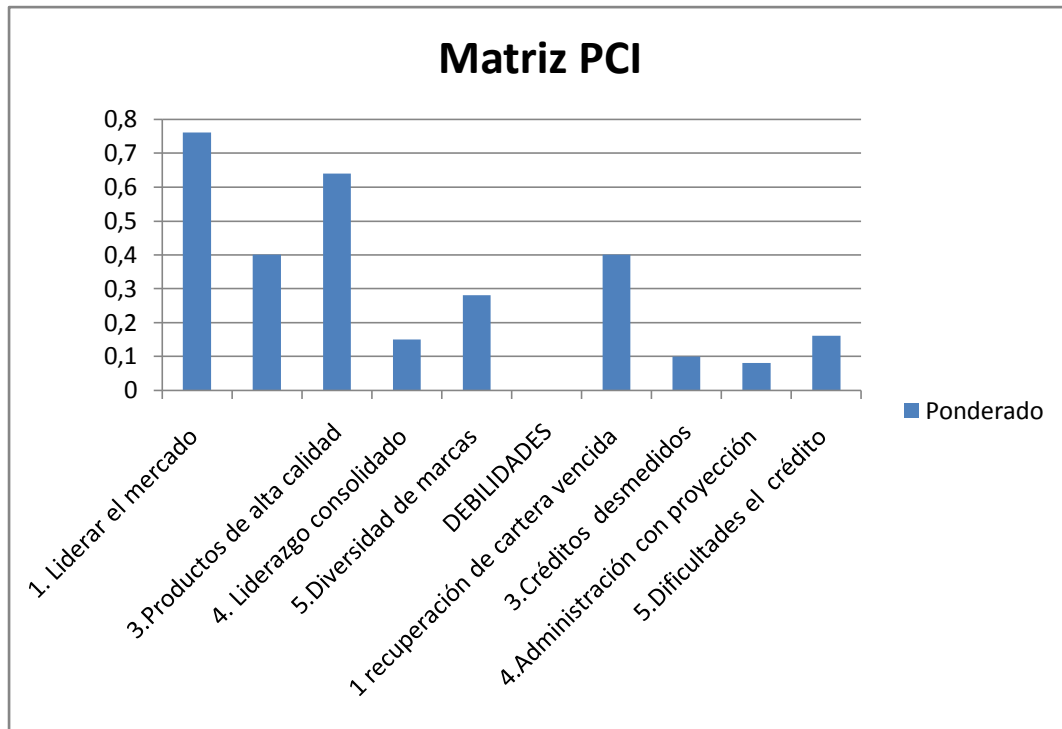
Tabla No 43. Matriz del PCI evaluación del perfil de fortalezas y debilidades.

FORTALEZAS			
Factores	Peso	Calificación	Ponderado
1. Liderar el mercado en la comercialización de productos para la curtiembre.	0,19	4	0,76
2. Investigación de nuevos productos para la curtiembre	0,10	4	0,4
3. Productos de alta calidad	0,16	4	0,64
4. Liderazgo consolidado en ventas al pequeño y micro curtidor	0,05	3	0,15
5. Diversidad de marcas	0,07	4	0,28
DEBILIDADES			
1. Dificultades para la recuperación de cartera vencida	0,2	2	0,4
2. Pequeños inventarios	0,06	2	0,12
3. Créditos desmedidos	0,05	2	0,1
4. Administración con proyección a corto plazo	0,04	2	0,08
5. Dificultades en la cultura del crédito	0,08	2	0,16
TOTAL	1		3,09

Elaborado por: Sr. Marco Sánchez.

FECHA: 16-07-11

Grafico No 41: PCI



Elaborado por: Sr. Marco Sánchez.

FECHA: 16-07-11

Análisis

Resultado promedio 3.09 que supera la media aritmética de 2,5 esto significa que Producortimarc puede eliminar las debilidades apoyándose en las fortalezas.

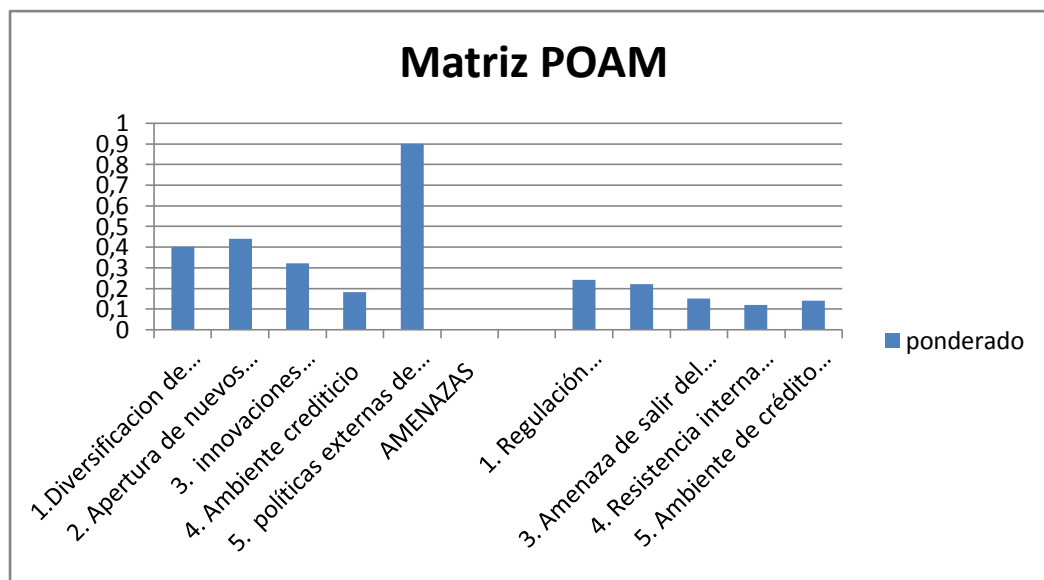
Tabla No 44: Matriz de evaluación perfil de oportunidades y amenazas (POAM).

OPORTUNIDADES			
1. Diversificación en el mercado con nuevos productos	0,10	4	0,4
2. Apertura de nuevos mercados.	0,11	4	0,44
3. Nuevas innovaciones y sistemas de control de clientes.	0,08	4	0,32
4. Ambiente crediticio	0,06	3	0,18
5. Filosofía de políticas externas de crédito.	0,3	3	0,9
AMENAZAS			
Factores	Peso	Calificación	Ponderado
1. Regulación gubernamental estricta	0,08	3	0,24
2. Fuerte competencia de productos para la curtiembre	0,11	2	0,22
3. Amenaza de salir del mercado	0,05	3	0,15
4. Resistencia interna al cambio	0,04	3	0,12
5. Ambiente de crédito externo	0,07	2	0,14
Total	1		3,11

Elaborado por: Sr. Marco Sánchez.

FECHA: 16-07-11

Grafico No 42: POAM



Elaborado por: Sr. Marco Sánchez.

FECHA: 16-07-11

Análisis: El resultado obtenido es de 3,11 superiores a la media aritmética, Producurtimarc debe trabajar en sus oportunidades para poder confrontar sus amenazas.

Cuadro No 8: Análisis DOFA- Ponderado

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Enumerar las de mayor Impacto FCE	Enumerar las de mayor Impacto FCE
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
	FO	FA
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor Impacto FCE	DO	DA

Matriz estratégica DOFA

Fortalezas

1. Liderar el mercado en la comercialización de productos para la curtiembre.
2. Investigación de nuevos productos para la curtiembre
3. Productos de alta calidad
4. Liderazgo consolidado en ventas al pequeño y micro curtidor
5. Diversidad de marcas

Oportunidades

1. Diversificación en el mercado con nuevos productos
2. Apertura de nuevos mercados.
3. Nuevas innovaciones y sistemas de control de clientes.
4. Ambiente crediticio
5. Filosofía de políticas externas de crédito.

Debilidades

1. Dificultades para la recuperación de cartera vencida
2. Pequeños inventarios
3. Créditos desmedidos
4. Administración con proyección a corto plazo
5. Dificultades en la cultura del crédito

Amenazas

1. Regulación gubernamental estricta
2. Fuerte competencia de productos para la curtiembre.
3. Amenaza de salir del mercado

4. Resistencia interna al cambio
5. Ambiente de crédito externo

Estrategias FO

- (F1:O1) Iniciar importación de productos.
- (F2:O2) Desarrollo de nuevos productos acorde con las necesidades del cliente.
- (F3:O3) Diseñar un programa de servicio al cliente para mantener su lealtad.
- (F4:O4) Implementar un control de clientes y sistemas de créditos y cobranzas.
- (F5:O5) Desarrollar un sistema dirigido a la recuperación de cartera vencida de clientes.

Estrategias FA

- (F1:A1) Iniciar observancia del reglamento de regulación para la importación de químicos.
- (F2:A2) Preparar estrategias de mercado para impulsar productos diferenciados.
- (F3:A3) Iniciar un programa de I+D
- (F4:A4) Capacitación y ayuda técnica en el uso y empleo de productos químicos para el cuero.
- (F5:A5) Iniciar un programa de evaluación del crédito o entregas rápidas del producto.

Estrategias DO

- (D1:O1) Iniciar un plan de créditos y cobranzas.
- (D2:O2) Iniciar un programa de aprovisionamiento para evitar rotura de stock.
- (D3:O3) Diseñar índices para el control de riesgos.
- (D4:O4) Estructurar una cultura corporativa alrededor del éxito o del fracaso.
- (D5:O5) Preparar un proceso de estrategias de préstamo y recaudación.

Estrategias DA

(D1:A1) Analizar los conflictos para el rescate de portafolio vencido por las reglas del régimen.

(D2:A2) Buscar mejores precios a través de la compra del producto al por mayor.

(D3:A3) Diseñar un plan de créditos para proteger el mercadeo.

(D4:A4) Diseñar un programa dependiente de capacitación interna.

(D5:A5) Iniciar el impulso de una cultura crediticia externa.

Diagnostico estratégico

La empresa dedicada a la venta de productos para la elaboración de cueros tiene como ideas generales referencias de lo que quiere y espera ver a futuro estableciendo un rumbo fijo para lograr el desarrollo del comercio.

Visión.

Nos vemos como una empresa líder en servicio al cliente y buscamos nuevos productos químicos altamente desarrollados, para ser pioneros en el mercado de la curtiembre a nivel nacional Producurtimarc.

Misión.

Promover el mejoramiento de la calidad de vida de los pequeños y micro curtidores impulsando en el desarrollo de nuevos productos terminados que aseguren el permanente progreso de la organización, sus familias, la sociedad y el estado.

Objetivos globales.

Producurtimarc para lograr sus objetivos globales tiene que definir los niveles de la organización teniendo en cuenta el contexto que ofrece el estudio de las oportunidades ,

amenazas, fortalezas y debilidades junto con la visión y misión, sus objetivos sean a corto, mediano y largo plazo deben ser medibles y con posibilidades de evaluación.

La organización tiene que definir los objetivos logrando cubrir áreas como crecimiento, entrenamiento, rentabilidad, modernización tecnológica, desarrollo humano, calidad total y servicio al cliente.

Objetivos de crecimiento.

En los próximos 5 años Producurtimarc debe comprometer a toda la organización con los siguientes objetivos:

Consolidación en el mercado actual, mediante la actualización tecnológica y la diferenciación de su servicio técnico con estrictos estándares de calidad.

Crecimiento de nuevas líneas de productos químicos especialmente en el recubrimiento para embaces, adhesivos, resinas, lacas, productos complementarios para impresión.

Objetivo de rentabilidad: La permanecía y crecimiento de la empresa se determina con los niveles de rentabilidad que alcance la empresa debe generar una rentabilidad operacional de por lo menos el 23% sobre las ventas y una utilidad antes de impuestos del 15% sobre la ventas.

Desarrollo tecnológico: Reviste vital importancia el liderazgo en el desarrollo tecnológico para ello Producurtimarc debe proponer dos objetivos fundamentales revitalización de I+D y búsqueda de tecnología especializada.

Modernización tecnológica: En los próximos 5 años Producurtimarc deberá modernizar la base de datos y control para garantizar un permanente examen de clientes, con flexibilidad y calidad en el servicio.

Desarrollo humano: mantendrá preocupación permanente por el desarrollo de la selección del mejor recurso humano para que se integre a los desafíos de la organización y del mercado.

Desarrollo comercial: continuara identificando, profesionalizando, y consolidando su desarrollo comercial reforzando el área de servicio técnico y creando áreas de mercadeo.

Orientación a hacia el cliente: deben insistir como política central que el cliente es principio y fin de nuestra actividad.

Productividad laboral: buscara la introducción de técnicas y sistemas administrativos que promuevan el mejoramiento laboral para hacer la empresa más ágil y competitiva.

Control de calidad total: debe considerar la plena y agresiva implementación del control de calidad como requisito de supervivencia a largo plazo.

Preservación del medio ambiente: dentro de la responsabilidad con la sociedad tiene que reforzar los programas de control de contaminación ambiental que deriva de afluentes, del uso residual de ciertas productos químicos durante el proceso y elaboración de piles.

Responsabilidad social: se recordara siempre que Producurtimarc es un ciudadano integral con participación en las actividades comunitarias que propendan el bien común demostrando un perfecto respeto por las leyes e instituciones del país y de aquellas en donde participen.

Análisis estratégico.

Las operaciones estratégicas son las que seleccionaran las estrategias que han de considerar integren, el plan estratégico de la organización señalando los diferentes caminos para lograr los objetivos.

6.7.4. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS

6.7.4.1. Objetivo Estratégico

Desarrollar un plan de crédito y cobranzas para la recuperación de cartera vencida de clientes de la empresa Producurtimarc de la ciudad de Ambato.

6.7.4.2. Específicos

- Desarrollar políticas de créditos y cobranzas
- Seleccionar un sistema de cobranzas
- Clasificar la documentación del cliente estableciendo control de riesgos.

6.7.5. Estrategias

Para el objetivo general

Estrategias de crédito redituable definiendo grupos de riesgo.

Para los objetivos específicos

- Forma escrita que debe ser llenada a lápiz y una vez completada no deberá considerarse definitiva ya que será la primera parte de las estrategias.
- Identificando el informe de antigüedad de cuentas (IAC) para saldos vencidos.
- Aplicando un dispositivo de seguridad del interior de la relación por medio de central de riesgos.

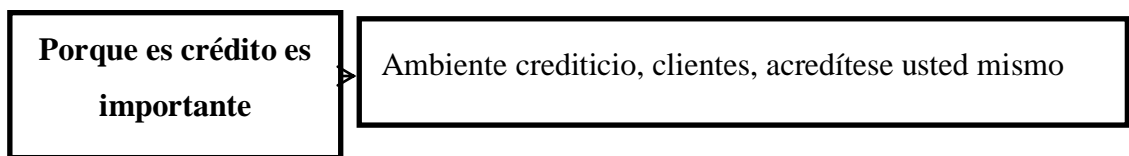
La empresa debe diseñar e implementar el plan de créditos y cobranzas utilizando técnicas para mejorar el flujo de ventas.

(D1:O1) Iniciar un plan de créditos y cobranzas

Plan de créditos y cobranzas

I Primera etapa

Porque el crédito es importante



El ambiente crediticio la empresa tiene que considerar que el crédito es una especie de tele araña con un hilo estrechamente ligado a todos los departamentos.

El ambiente externo, a sus competidores, a sus clientes, a sus propios sistemas y a las filosofías o políticas internas tiene que entender todo a cerca de crédito y el porqué de su importancia, para aumentar sus oportunidades de obtener ganancias redituables.

En el campo del crédito de la empresa hay una infinidad de problemas que afectan la forma en que la empresa fija con exactitud las reglas de fuego, en vista de que algunas de ellas están fuera de sus control o la influencia puede causarle serios problemas en su camino comercial frente a la situación del sistema de crédito.

El crédito bancario es cada vez más difícil de conseguir, los problemas dentro de la banca nacional han forzado a los bancos al limitar los créditos a sus clientes actuales, los prestamos antiguos están siendo retirados y los que ahora se solicitan son rechazados los bancos no pueden prestar lo que no tienen.

Cuando los clientes no pueden obtener un crédito bancario recurren a su último recurso de préstamo y por supuesto no nos referimos a la oficina de recaudación de impuestos sino al departamento de créditos de su propia empresa.

Las condiciones locales empeoran las condiciones del crédito, cuando una empresa grande quiebra el fabricante que proporciona empleos en una localidad donde al despedir a sus empleados de la fábrica afectara irónicamente su entorno y las pequeñas ventas al menudeo desaparecerá siguiendo una espiral descendente y restringiendo la economía en base a su flujo de efectivo.

Los competidores también pueden convertir el crédito en una pesadilla la empresa vende un producto de alta calidad a un precio justo y desafortunadamente los clientes ven el producto como una mercancía como algo que también pueden adquirir con sus competidores resultando difícil y casi imposible encontrar diferencias en los productos.

Entonces los competidores deciden establecer diferencias otorgando facilidades de crédito, condiciones de pago, descuentos, plazos que oscilan entre 30,60,90 hasta 120 días libre de intereses influyendo de manera importante sobre el tipo y la cantidad de créditos que otorgan a sus clientes obligando a las empresas lanzarse a una oferta de crédito en un territorio potencialmente hostil.

Los clientes

Producirtimarc no debe darle muchas vueltas, a los clientes les gesta el crédito aun cuando no deseen utilizarlo, lo ven como algo que se encuentra disponible para ser tomado y aprovechado. La empresa debe tomar en consideración que para los clientes significa muchas cosas entre algunas de las razones más importante para utilizar un crédito se encuentran las siguientes:

- Por conveniencia: pagar en efectivo es molesto es más fácil pagar una cuenta a un mes que pagar en efectivo cada vez que se necesite compara algo además que llevar

dinero en efectivo en el bolsillo puede presentar un peligro así como serias inconveniencias.

- Falta de liquidez es un argumento simple ahora no tengo dinero, pero deseo el producto en este momento, ante tal situación la mayoría de los consumidores prefieren pagar mediante el crédito que posponer o cancelar sus compras.
- No hay otro crédito disponible: es decir, nadie me prestara dinero para comprar su producto así que si quiere vender la empresa tendrá que otorgarle un crédito.
- Mantener acreedores cautivos: muchos clientes compran a crédito porque esto les da cierta garantía de retener a sus vendedores “no te voy a pagar mi cuenta hasta que.....” “ellos creen que el crédito implica un mayor compromiso de parte del vendedor mejor servicio, inmediata solución a los problemas y otras ventajas.
- Por expansión: las empresas en crecimiento con frecuencia padecen problemas de flujo de efectivo. El crédito que se les otorgue puede ayudarles a cruzar el puente entre las cuentas por cobrar y el dinero en efectivo.
- Por la gerencia de cuentas por pagar: si usted puede pagar un valor ahora o pagar el mismo valor a un plazo de 45 días usted pagaría hasta que se acerque el vencimiento de dicho plazo ya que no reeditaría.
- Verificación / documentación: las compra en efectivo son definitivamente fáciles de documentar por el contrario los registros de cuentas por pagar reflejan los datos importante de una operación: quien hizo el pedido del producto, que nos compró, cuando, donde, el detalle total de la cantidad de dinero, y como pago su cuenta si pago la suma total, en pagos, sin descuento o si se pagaron intereses.
- Ego: ofrecer crédito es una forma en la que el vendedor demuestra la confianza en su cliente. El dinero habla pero el crédito grita.

- Naturalmente los clientes los clientes consideran el crédito como un negocio serio y los vendedores inteligentes también. Después de todo, estamos juntos en este negocio.

Acredítese usted mismo

Los clientes desean el crédito ahora tenemos que observar las razones por las cuales usted quiere otorgarnos:

Para promocionar servicios al cliente: Los clientes desean que se les otorgue crédito y en los negocios lo primero es” dar al cliente lo que el cliente pida”.

Para ganar ventas: Varias empresas no pueden pagar en efectivo pero si pueden pagar a crédito.¿ Estaría usted dispuesto a perder esos clientes?.

Para incrementar la utilidad sobre el margen o excedente: Los economistas llaman a este concepto “economías de escala, por lo general entre más unidades produzca o venda el costo por unidad baja; por lo tanto en el momento en que el crédito eleva las ventas también incrementa la utilidad por unidad. En ese aspecto, el crédito casi se paga por sí mismo.

Para alcanzar una gama más extensa de clientes: Los políticas de “solo pagos en efectivo” con frecuencia desalientan o congelan la gama de negocios.

Las grandes dependencias gubernamentales no pagaran en efectivo y las compañías pequeñas o con poca liquidez tampoco lo harán. El crédito le permitirá ampliar su crédito de clientes.

Para obtener precios más altos: Los clientes saben y esperan pagar un precio por el crédito que reciben este lo pagan en diversas formas: no obtienen descuentos, pagan intereses, los precios del producto son más altos, (las empresas de “solo pago en efectivo” regularmente ofrecen descuentos), les establecen pedidos de cantidades mínimas, y otras más lo que para ellos representa pérdida (el costo), para usted es utilidad (los ingresos).

Para conseguir lealtad de los clientes

El crédito refleja lealtad a sus clientes usualmente ellos responderán de la misma forma

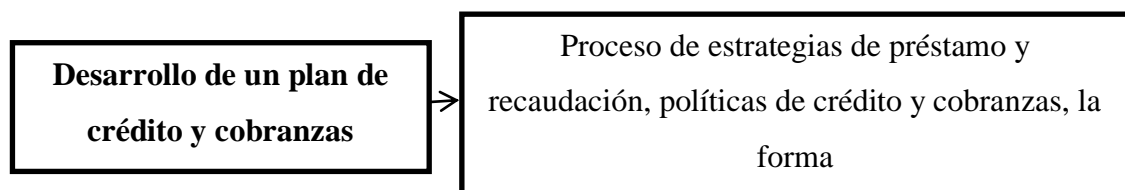
Para competir: Como se señala al principio el plan de crédito eficiente constituye una herramienta de comercialización y es más fácil analizar y evaluar los elementos intangibles como el valor y la calidad del producto o los servicios al cliente.

Para tener una imagen positiva de la compañía

Quizá el problema no sea “¿puedo ofrecer crédito?”, sino más bien “¿puedo no ofrecer crédito?”, la empresa no puede esperar a que el negocio parezca menos exitoso o menos receptivo a las necesidades de sus clientes que el de sus competidores.

El crédito significa algo más que un servicio solamente: es el espejo de su negocio, el cual debería ofrecer una imagen positiva del mismo.

II ETAPA



Para desarrollar o mejorar el plan de créditos y cobranzas el primer paso a definir es un buen plan, no existe un plan de créditos y cobranzas perfecto, sino simplemente el mejor plan de créditos y cobranzas para la empresa para encontrarlo, hay que comenzar con el que tiene la empresa ahora con él se determinara el momento que creyó que era el más adecuado cuando lo instrumento en sus empresa.

Políticas de crédito y cobranzas

La empresa estará necesariamente en la posición de determinar las políticas para otorgar el crédito, el mismo que tienen necesariamente que involucrar a todos los departamentos que la conforman.

- Personas responsables de la instrumentación del sistema C y C de Producurtimarc.
- Revisión de las políticas C y C mensualmente.
- Condiciones en las que se deberá hacer una revisión complementaria.
- Criterios para medir la efectividad del programa C y C.
- Responsable del programa
- Grado de restricción de las políticas C y C -.
- Nivel de cartera por cobrar:
 - Absoluto, y aceptable, alto, medio y bajo.
 - Descripción de la aversión al riesgo.
- Estructura del plan de crédito
- Estructura y necesidades para realizarlo
- Proceso de facturación en detalle
- Condiciones de pago
- Descuentos
- Cuentas vencidas
- Tasa de interés
- Intereses acumulados
- Tasa de interés por intereses acumulados

- Tasa mínima de interés
- Tasa y recargos específicos
- Solicitudes de crédito
- Información financiera de los solicitantes
- Referencias de crédito que deben cumplir los solicitantes
- Información y documentación de diversas compañías investigadoras del crédito
- Clientes potenciales y sus propiedades
- Clientes potenciales y cartas de crédito
- Clientes potenciales y aval
- Clientes potenciales y compromiso colateral
- Fianza como parte del plan de crédito
- Método para identificar las cuentas vencidas
- Proceso par cuentas vencidas
- Pasos para cuentas vencidas: comunicar al cliente establecer contacto por segunda vez, informes, por escrito, establecer contacto por tercera vez
- Análisis si el cliente se rehúsa a pagar
- Envíos de cuenta vencida a abogado
- Envíos de cuentas vencidas a cuentas especializadas en cobranza

Estas políticas harán la diferencia e irán en busca de la manera más correcta que engloba técnicas de crédito que vislumbran un panorama de crecimiento que el negocio instrumenta en el departamento de créditos y cobranzas con el propósito de lograr el éxito en los objetivos de la empresa.

III ETAPA

**Aspectos administrativos
generales**



Responsabilidad para establecer el plan de C y C,
Revisión de las políticas de crédito, Efectividad de
las estrategias de crédito y cobranza, Informe
sobre las políticas de crédito y cobranza,
Perspectiva adicional, El paso final

La empresa para implementar el engranaje del plan C y C deberá ajustarse al siguiente orden que definirá el éxito a largo plazo.

El desarrollo del plan C y C debe significar un esfuerzo de equipo en vista de que las estrategias involucran a todas las áreas de la empresa entre las regulaciones que el plan involucra tenemos:

Publicidad: Las empresa con políticas de crédito o liberales por lo general realizan más acciones publicitarias que aquellas en donde existen criterios conservadores.

Ventas: las restricciones para otorgar el crédito con frecuencia limitan la cantidad de productos que la empresa puede ofrecer a los clientes.

Finanzas: El departamento de finanzas tiene que trabajar con base en su flujo de efectivo(es decir, la proporción entre el dinero que ingresan y el que egresan). Para aquellos que se desenvuelven en el campo de las finanzas (el dinero que ingresa) representa una preocupación diaria.

Planeación : Necesita facturar y cobrar el dinero para crecer, tiene que implementar nuevos y mejores equipos debe introducir nuevas líneas de productos, definitivamente el gerente tiene que encargarse de dar el toque final a las políticas que se requiere para liderar y definir las estrategias, sin embargo todas las áreas sobre las que el sistema de créditos y cobranzas ejercen la influencia tienen que formar parte del diseño del plan el mismo que asegurara que: todos los aspectos importantes sean debidamente enfocados. La política tenga un apoyo total siendo importante que los departamentos involucrados con C y C opinen al respecto y brinden una cuidadosa atención a esos dictámenes.

Revisiones de las políticas de crédito

La empresa no tiene que prepararse que sus políticas de crédito y cobranza se establecen por una sola vez ya que es un error no revisar periódicamente el crédito por lo que es

necesario que sus revisiones las haga: Trimestralmente, semestralmente, anualmente, cada dos años, o siempre, ya que la empresa está sujeta a cambios sustanciales como:

- Tasas de empleo locales (especialmente si el negocio es detallista)
- Condiciones económicas (recesión, depresión, expansión, crecimiento local, contracción del mercado.)
- Políticas de crédito y cobranzas de sus competidores
- Paquete único de condiciones de créditos y cobranzas de sus competidores (¿podrán sus políticas de crédito y cobranzas restar la ventaja de sus competidores proveniente de nuevos productos, precios bajos, mejores garantías?).
- Rentabilidad.
- Flujo de efectivo
- Total de cuentas incobrables
- Promedio de antigüedad de cuentas pendientes
- Volumen de ventas (si la política de crédito es demasiado restrictiva o está reprimiendo las ventas).
- El número de quejas internas sobre externas a cerca del plan de C y C.
- Cambios de personal en el departamento de crédito y cobranza.

Las políticas de crédito y cobranza tienen que adaptarse de acuerdo con el momento. Determinar cuándo y bajo qué condiciones se revisara.

Aspecto para medir la efectividad del programa de C y C

Para medir la efectividad del programa de C y C no se requiere complicaciones, simplemente se evalúa el grado de liquidez inmediata y la ausencia de cuentas incobrables del negocio e inmediatamente se tendrá la respuesta.

Sin embargo el sistema de evitar complicaciones no es el más conveniente puesto que también puede evitar posibles ganancias. Si la empresa quiere tener éxito debe ir más allá de las cosas seguras. Cancelar cuentas incobrables también es parte del negocio.

- Para evaluar el plan de C y C como un todo existen factores que ayudan a medir la efectividad tales como: El porcentaje que representan las cuentas incobrables.
- El porcentaje que representan las cuentas incobrables sobre las cuentas por cobrar.
- Perdida totales en dinero
- Porcentaje que representa la cuenta rebajadas sobre las cuentas por cobrar.
- Promedio de cuentas por cobrar
- Promedio de antigüedad de cuentas por cobrar

Todas las formas para medir la efectividad de las estrategias de crédito y cobranza pueden combinarse al realizar un análisis más detallado para comparar utilizando los registros con los promedios de la empresa con cifras de los competidores y con las cifras de otras compañías locales.

Sin embargo esas medidas no son suficientes, el objeto de análisis es determinar las utilidades generadas como resultado de las estrategias de crédito y cobranzas para lo que se debe realizar preguntas severas como:

- ¿Qué porcentaje de mis ventas son a crédito?
- ¿Cuánto se reducirá mi porcentaje de ventas si dejo de otorgar crédito?
- ¿Qué porcentaje de mis ventas perdería si elimino o restrinjo el crédito?
- ¿Qué porcentaje de mis ventas perdería si solo otorgo crédito que represente en un bajo riesgo?
- ¿Qué porcentaje de mis ganancias proviene de mis ventas a crédito?.
- ¿Qué porcentaje de mis ganancias perdería si elimino o restrinjo mis ventas a crédito?
- ¿Qué porcentaje de mis ganancias perdería si solo acepto crédito que representen un bajo riesgo?
- ¿Cuáles son los objetivos de medición que debería establecer con el fin de maximizar mis utilidades?

Ignorar estas preguntas sería tomar la salida más corta las políticas de crédito y cobranzas deben ser medidas en forma precisa y exhaustiva para determinar su efecto en la rentabilidad del negocio y poder determinar si las políticas están ayudando o perjudicando.

Informar sobre la política de crédito

Involucra dos aspectos la tarea de informar simplemente la imagen.

La tarea de informar: la empresa necesita una persona responsable de informar a los empleados la política de crédito y cobranza.

Esta persona debe asegurarse de que cada individuo que tenga contacto con los clientes tenga una copia de las políticas de la compañía y que además la haya leído y las entienda perfectamente. Así cuando surjan preguntas los empleados estarán aptos para contestarlas.

Este paso es sencillo designar al responsable de la información es cuestión solamente de delegar y no de meditación profunda.

La imagen: El asunto no implica únicamente informar la política de crédito y cobranza más bien consiste en comunicar como sentimos nosotros como empresa la función de crédito y cobranza. La efectividad del departamento de créditos y cobranzas es el reflejo de cómo los directores de la empresa valoran el área y a quien la maneja.

Lista de apoyo

SI NO

El departamento de ventas tiene sus propias líneas de teléfono el departamento de ventas tiene sus propias líneas de teléfono externas, pero el personal de C y C tiene que compartir sus teléfonos o realiza sus llamadas a través de un conmutador.....

Todos se preocupan acerca de las ventas, servicios al cliente, etcétera, pero pocas veces se valora a C y C. nunca hemos circulado un memorándum interno elogiando o reconociendo nuestros departamentos de C y C y sus logros.

Los cambios en las políticas de crédito y cobranza de generan en el departamento de ventas en vez de en el de C y C.

Los gerentes actúan como porristas del departamento de ventas, y el departamento, y el departamento de C y C recibe un trato frío.

Los gerentes de ventas pasan por alto las decisiones del departamento de C y C.....

El personal de C y C tienen las oficinas más reducidas y el peor equipo de trabajo.....

El personal de ventas puede determinar a qué clientes potenciales debe darse seguimiento. El personal de C y C no tiene la misma autonomía cuando se tenga que cobrar a algún cliente moroso.

Los gerentes otorgan créditos a los asociados, amigos, etcétera. Sin tomar en cuenta al departamento de C y C, pero esperan que ellos se las arreglen cuando esos clientes fallen.

El departamento de C y C es siempre el último en enterarse.

El personal de C y C tienen sus tareas específicas y no es de su agrado atender otras funciones de la compañía.

El personal de ventas no tiene que obtener la aprobación de sus ventas. Pero el personal de C y C tiene que realizar la cobranza de las ventas autorizadas por la gerencia.....

El personal de C y C no es enviado a cursos de capacitación o seminarios.

En el departamento de C y C las oportunidades de ascenso son limitadas.

Los vendedores tienen incentivos, bonos, concursos, etcétera sobre sus logros en ventas.
El personal de C y C no es recompensado por el éxito en la cobranza.

El personal de C y C tiene el mismo salario o menor que el que tienen en otros departamentos, a pesar del estrés adicional que implica la labor de cobranza.

Cuando la compañía realiza concursos de ventas, no considera el riesgo adicional y el trabajo que esto involucra.

Prospectiva adicional

Es sorprendente que realmente no se apoyando la función de C y C no hay razón para ello, varios colegas se encuentran en el mismo caso.

El problema es el resultado de un temor inconsciente o ansiedad con respecto a esta área. Lea las siguientes. Si está de acuerdo con alguno de ellos usted estar dañando más que ayudando a su personal de créditos y cobranzas.

“La función de crédito y cobranzas no es realmente tan importante como las ventas, prefiero enfocarme a cuestiones positivas”

“Ventas “significa salida del producto. “Créditos y cobranzas significa entrada de dinero. Flujo de efectivo, y no rotación del producto, debería ser su objetivo.

“Detesto cobrar dinero.¡ es vergonzoso”.

El cobrar dinero debería avergonzar, si pero a sus clientes moroso no a usted. Son ellos los que rompen sus compromisos. No asuma una responsabilidad emocional por la irresponsabilidad de otros.

“Quiero cobrar hasta el último centavo”

Antes de una persistencia ciega interponga utilidades excedentes. Cobrar dinero cuenta dinero (además de tiempo esfuerzo, transporte) . No gaste más por menos.

“Ventas y crédito y cobranzas son como el agua y el aceite”.

De hecho un plan solido de C y C facilita las ventas.

Veamos las dos partes de la ecuación:

Crédito. Varias empresas no pueden o no quieren pagar en efectivo por los productos que compran. No hay crédito no hay ventas.

Cobranza: Si no cobra sus cuentas a crédito, no podrá ofrecer crédito si no ofrece crédito no podrá vender.

“Detestamos cobrar porque a ninguno de nosotros le gustaría ser el “malo” con los clientes”.

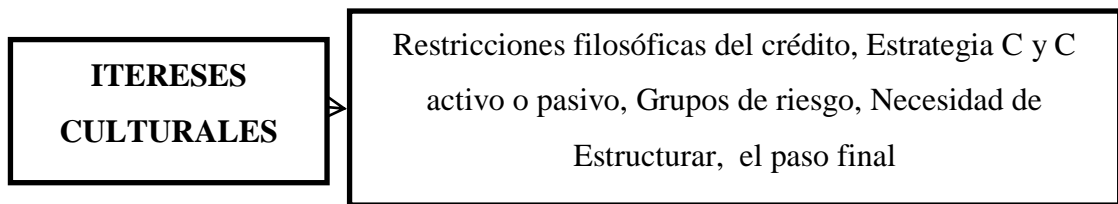
Usted no tiene que ser el “malo” cuando tenga que cobrar solo tiene que ser firme como si estuviere llevando a cabo alguna otra función de la empresa.

“Tenemos que ser muy cuidadosos cuando otorgamos crédito no tenemos capacidad para afrontar incobrables”.

La mejor manera de expresar lo anterior es “no podemos afrontar varias cuentas incobrables”. Si solamente tuviera clientes con el 100% de garantía de pago, perderá una considerable cantidad de clientes y ganancias la clave de crédito en el crédito es determinar hasta qué nivel de riesgo las utilidades son rebasadas por los gastos.

El departamento de créditos y cobranzas no es drenaje de la empresa es una fuente de ingresos y ganancias trátelo con cortesía y profesionalismo.

IV FASE



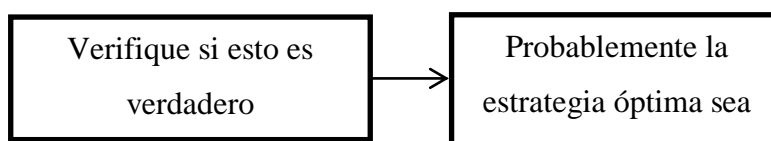
Una política de C y C debe reconocer la cultura corporativa e integrar dichos valores a la misma es probable que la fuerza de trabajo despreocupada sea positiva con un cliente cuando su cuenta tienen 20 días de vencida a los empleados que se encarga de llevar un control estricto no les agrada llevar a cabo decisiones de C y C por instinto una política en desacuerdo con la cultura es probable que no tenga gran apoyo organizacional.

Por lo que es necesario explorar la cultura de la empresa en 4 áreas claves para que podamos crear una política de crédito diseñada especialmente para el cliente en su ambiente corporativo.

Decisiones filosóficas del crédito

Las estrategias de crédito y cobranzas abarca todo, desde conservadoras (inflexibles) hasta liberales (flexibles o algún punto intermedio).

La siguiente lista ayudara a la empresa a determinar si la estrategia de crédito y cobranza debe ser conservadora o liberal. Es necesario verificar que todas las comisiones se desarrollen en la empresa.



- Queremos abrir muchas cuentas nuevas.

Liberal

Existen muchos clientes de bajo riesgo

- Formamos parte de una industria muy competitiva

Liberal

Una política flexible de crédito atraerá los clientes de los competidores

- Estamos lanzando al mercado bastantes productos nuevos.

Liberal

Los clientes que no están bien convencidos de las posibilidades de venta del producto –el volumen de ventas y el ingreso resultante– necesitaran mejores condiciones de crédito.

- Los gastos indirectos son elevados.

Liberal

Reduzca sus gastos indirectos de ventas incrementando el volumen de las mismas.

- Nuestro producto o servicio es de vanguardia.

Liberal.

Aproveche que un producto está “jalando” Colóquelo ofreciendo buenas condiciones de crédito.

- Debemos obtener altos niveles de ventas.

Liberal

El crédito facilita las ventas, así que créditos flexibles conducen a incrementas el volumen de ventas

- Nuestros costos de publicidad son elevados.

Liberal

La publicidad en poco ayuda si los clientes no pueden comprar su producto.

- Tenemos altos gastos de venta

Liberal

Los gastos de venta son inútiles si los clientes no pueden adquirir el produce
Tradicionalmente tenemos altos niveles de existencias.

Liberal

Es mejor vender productos a crédito que tenerlos estancados en el almacén.

- El margen de utilidad que manejamos es alto.

Liberal

Nuestro margen de utilidad puede absorber un nivel relativamente considerable de pérdidas.

- La demanda del producto es mayor que nuestras existencias.

Conservadora

Si puede escoger sus clientes escoja los que le representen más bajo riesgo.

- Vendemos productos al consumidor final.

Liberal.

Los productos al consumidor final no se pueden revender. La empresa deberá asegurarse que el cliente los va a poder pagar.

- El ciclo de fabricación de nuestro producto es largo.

Conservadora

Aunados un periodo largo de fabricación y amplias condiciones de crédito, le darán como resultado recargos excesivos.

- Nuestra empresa es amenazada por condiciones económicas severas –recesión, depresión, despidos.

Conservadora

Los créditos representan un gran riesgo cuando el ambiente de negocios es inestable.

Nuestra empresa ha crecido demasiado.

Conservadora

Las empresas que crecen demasiado no pueden afrontar el ampliar sus créditos. Ofrecer créditos en estas condiciones puede salir muy caro.

Normalmente tenemos bajos niveles de inventarios.

Conservadora.

Reserve su producto para créditos de bajo riesgo, debido a que los riesgos, la sobreoferta, no representaran un problema.

Es importante tomar en consideración que las decisiones sobre las restricciones de crédito no deberían estar basadas sobre un instinto de audacia. Estas deberán establecerse con base en las condiciones objetivas de la empresa.

Sistema de C y C Activo o Pasivo

La mayoría de políticas de crédito llevan por lo menos algún fin promocional, tal y como ofrecer descuentos por pronto pago, para promover liquidaciones inmediatas. Pero se puede lograr mucho más si la cultura de la empresa es de acciones orientadas con base en resultados.

Existe una gran cantidad de acciones que apoyan las políticas de crédito adecuadas, usted deberá cultivar buenas relaciones con el departamento de cuentas por pagar de sus clientes. Los empleados de cuentas por pagar frecuentemente son los que deciden que cuentas se pagan y cuales se retrasan. Una relación positiva de trabajo hará que estos empleados paguen sus facturas primero.

La siguiente lista le proporcionara algunas ideas. Tome nota del continuo énfasis sobre “YO “y “MI”, usted desarrollara una relación personalizada y no ofrecerá un servicio impersonal, para cada caso, verifique si actualmente la empresa lo está llevando a cabo o a partir de ahora lo empezará a realizar

Lo hago	Lo haré
----------------	----------------

- | | | |
|--------------------------|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Conocer el nombre del personal de cuentas por pagar. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Desarrollar un entendimiento con el personal de cuentas por pagar. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Preguntar al personal de cuentas por pagar que puedo hacer para facilitar el trabajo (adjuntar documentación de gastos de envío, enviar copias adicionales de las facturas). |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Comunicar al personal de cuentas por pagar que pueden dirigirse a mi personalmente en caso de que tuvieran alguna pregunta, problema o si necesitaran algo. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Agradecer personalmente a la gente de cuentas por pagar cuando me hayan resuelto un problema de pago. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Reconocer la eficiencia de los empleados (me he dado cuenta de que usted siempre tiene el cheque a tiempo). |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Llame y pregunte a la persona de cuentas por pagar cuando este por venir una cuenta o factura extraordinaria. |

- Reconocer que el trabajo de cuentas por pagar no es fácil. Comparta y escuche opiniones.
- Hacer saber al gerente de cuentas por pagar cuando sus empleados tengan aciertos.
- Nunca ser brusco con el personal de cuentas por pagar, ya que solamente cumple con su trabajo, cosa que no es tan sencillo.

El tener un sistema de apoyo cuesta es dos veces más agradable cuando el sistema de apoyo no cuesta nada excepto una cuantas palabra amables y una consideración cortes.

Cuando se revise la política de C y C de la empresa hay que buscar áreas donde un planteamiento más activo incrementaría la eficiencia del departamento. Vale la pena invertir un poco de esfuerzo cuando ese nos ahorra tiempo y dinero.

Decisiones sobre el nivel de deuda y aversión al riesgo

Frecuentemente los niveles de deuda son establecidos por el nivel de comodidad de las empresas más que por lo objetivos de utilidad.

Afortunadamente este componente cultural es elástico. La gente tiene molestia cerca de la deuda cuando le preocupa perder dinero. Si la empresa puede demostrar que un nivel diferente de deuda la sumara utilidades la mayor parte del “conflicto cultural” desaparecerá.

Sin embargo eso deja un problema por resolver.

¿Qué nivel de deuda es el mejor?

No establece sus niveles como una proporción o una cifra en dinero. Eso no maximizara utilidades. El nivel óptimo de deudas es hasta en el cual **la deuda/ gastos de venta**

sobre pasa a la **deuda / ingresos por ventas**. En conclusión la empresa deberá ampliar los créditos hasta donde sea redituable hacerlo.

En cada nivel de riesgo habrá clientes que paguen y clientes que no. Digamos que después un análisis detallado la empresa signa a sus clientes a un nivel de riesgo basado en:

- Su nivel conservador de comodidad de riesgo
- Su record de pagos con su empresa
- Su historial critico conforme a las referencias de directo o los informes de crédito
- Sus estados financieros sin auditar
- Sus activos
- El historial crediticio de sus industria

Grupos de riesgo

La empresa tiene que definir los grupos de riesgo como:

- Los clientes nivel A son tan valiosos como el oro. El 100% de ellos se predijo que pagaran el 100% de su deuda en 30 días.
- Los clientes nivel B son como la planta. Históricamente, el 80% de ellos pagaran el 100% de su deuda en 30%, el otro 20% la pagaran dentro de los siguientes 30 días.
- Los clientes del nivel C tiene poco brillo la experiencia es que el 75% de ellos pagara el 100% de su deuda en 45 días, el 20% pagara la mayor parte o toda su deuda dentro de los siguientes 30 días y el 5% nunca pagara el total de la factura.
- Los clientes nivel D son los que arrastran los informes de antigüedad de las cuentas. Solamente el 70% paga la mayor parte o toda la deuda en 60 días el 20% la paga dentro de los siguientes 30 días y el 10% nunca pagara el total de la factura.

Una vez que se ha medido las categorías de riesgo, pregúntese a sí mismo:

- ¿Dónde está el límite de riesgo?
- ¿Otorgo crédito a todos los clientes que se encuentran en los 4 grupos?
- ¿Otorgo crédito solamente a un porcentaje de clientes que se encuentren en las categorías C y D?
- ¿En ese caso, a qué%?
- ¿Qué tanto crédito debo otorgar a personas físicas dentro de cada categoría?
- ¿Qué cantidad de deuda pendiente debo tener en cada categoría?

La respuesta a estas preguntas dependerá de la situación en particular de la empresa. Obviamente usted otorgar crédito a los clientes de los niveles A y B. para determinar la utilidad potencial de los clientes niveles C y D deberá referirse a las cifras de ventas del año anterior.

- Determine las ventas brutas de los clientes nivel C. no olvide incluir pagos del capital o interese financieros.
- Determine el monto de los gastos que pueden ser atribuidos a las ventas del nivel C. incluya cancelaciones, costos de cobranza, costos financieros,(su costo del capital),así como los costos ordinarios de la empresa(costo del producto de entrega, indirectos).
- Si sus ingresos del nivel C fueron mayores que los costos del nivel C. Esto justifica el otorgar créditos a los clientes del nivel C. Lo mismo se puede aplicar para los clientes del nivel D.

La empresa puede también probar con diferentes cantidades y generara casos prácticos. Basados en experiencias anteriores ¿ Que utilidades hubiera tenido si hubiera ofrecido a los clientes del nivel C un 20% más de crédito?, ¿ O un 20% menos?¿ O que hubiera ofrecido crédito al 60% de los solicitantes del nivel C.

La empresa tiene que moderar sus tendencias de cultura estratégica liberales o conservadoras con un análisis numérico y llegar a conseguir un nivel de crédito más redituable.

La necesidad de estructurar

Pobremente la empresa haya sido parte de una estructuración de su cultura corporativa. Alrededor del éxito (o fracaso) ha tenido que ver con la estructuración de planes los planes de crédito y cobranzas estructuradas tienen ventajas:

- Son fáciles de delegar los empleados simplemente cum plan con las reglas
- No son costosos. Las decisiones que requieren mucho tiempo en tomarse son descartadas a favor del plan.
- Son fáciles de evaluar, ya que existen pocas variables a estudiar
- Son fáciles de explicar.

Por su puesto un plan alternante estructurado tiene su precio los clientes esperan un trabajo individual trátelos en forma categorizada.

- Las reglas inflexibles tiene como consecuencia disminuir las ventas y los clientes.
- Los planes altamente estructurados conducen a problemas de tipo moral y de rotación muchos empleados tratan de realizar su trabajo en la forma que ellos consideran la mejor.
- Los planes altamente estructurados son difíciles de cambiar (“nosotros siempre lo hemos hecho así”).

La empresa deberá determinar el nivel óptimo de la estructura de las estrategias del plan involucrarse en cada función y procedimiento de C y C mediante las siguientes preguntas que define si necesita una mayor o menor estructura.

- ¿Qué estamos intentado lograr?
- ¿Actualmente estamos alcanzado este objetivo?
- ¿Nuestro planteamiento o procedimiento actual está funcionando bien, es eficiente en tiempo y costo?
- ¿Nuestro planteamiento o nuestro procedimiento actual ha provocado algún problema?
- ¿Qué piensan nuestros empleados y gerentes nuestro planteamiento y procedimiento
¿Cambios realizarían?

La empresa tiene que establecer el nivel de estructura que necesita y donde necesita.

¿Su estructura actual está siendo utilizada en forma constructiva. Utilizar la estructura para el control de calidad es positiva pero no para controlar a sus empleados?

La estructura de C y C no es cuestión de todo o nada un estudio de un plan de C y C le indicara donde tiene que estructurar y donde no tiene sentido.

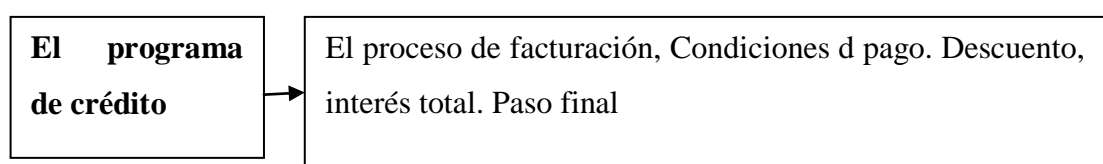
El pasó final

La empresa adquirió cultura. La cultura, las políticas, siempre reflejan un estado mental. Si se utiliza la información para revisar y evaluar la política actual se puede establecer estrategias, análisis, definiciones, y compromisos.

Entonces es apropiado, formalizar la información con políticas corregidas de la sección de intereses culturales.

Combinando las perlas de inteligencia con las perlas culturales será algo sofisticado y dócil el plan a implementar.

V ETAPA



El programa de crédito

Se basa en la planeación e C y C una facturación exitosa y un sistema de intercambios es la consecuencia de la planeación la empresa incrementara su flujo de efectivo cuando instrumente un buen sistema de facturación e incentivos.

El proceso de facturación

El sistema de facturación de la empresa no está trabajando a la perfección, la regla para conseguirlo es simple:

Producirtimar tan pronto como sea posible tiene que enviar a sus clientes facturas completas y precisas solicitando a cambio un pago inmediato completo y precio.

Desafortunadamente muchos problemas de pago de la empresa surgen desde la facturación debido a la falta de claridad en algunas cuentas. La mayoría de ellas adolecen de un sentido de urgencia de pago y promueven la confusión más que la liquidación de la cuenta.

¿Su factura ayuda o representa un obstáculo para evaluar las posibilidades de pago de facturas indique sí o no en los siguientes criterios?

SI NO Criterio

- ----- tenemos una factura que atrae la atención.
- ----- Utilizamos la palabra “debo en el lugar de importe total a pagar”.
- ----- Utilizamos u tipo de letra grande en las palabras importantes.
- ----- Adjuntamos un sobre de remesa con nuestra dirección.
- ----- Adjuntamos un sobre de remesa franqueado y con nuestra dirección.
- ----- indicamos solamente una dirección sobre la factura.
- ----- Los pagos no son enviados por error a la dirección de un almacén o de una Sucursal.
- ----- No indicamos opciones pago sobre la factura.

- Solicitamos el pago total o completo.
- Enviamos la cuenta a una persona en particular
- Enviamos a los empleados del departamentos de cuentas por pagar las copias de la facturas que necesiten
- Enviamos a los empleados de cuentas por pagar cualquier documento que Necesiten (comprobantes de gato o algún otro) .
- utilizamos sobres de colores para llamar la atención a nuestros clientes.

Las facturas son importantes ya que estas generan la mayoría de sus pagos. La empresa tienen que elaborarlas tan firmes y funcionales como sea posible a fin de agilizar el flujo de efectivo. Tiene que hacer pruebas a la factura mostrándola a un apersona no involucrada en los negocios. ¿ Se imaginara de que se trata el documento?.

Condiciones de pago- descuento, interés total

Las condiciones de pago siempre provocara un gran impacto cuando ejercen influencia sobre cómo y cuándo pagaran los clientes desafortunadamente Producurtimarc establece condiciones de pago sin haber determinado primero una estrategia sí . Desea las mejores condiciones de pago al menor costo necesita elegir sus condiciones de manera inteligente para ello debe aplicar cuatro recomendaciones específicas.

Analizar el ambiente específico de la empresa. El plan de pago que deberá utilizar tomara en cuenta:

- Lo que potros de su misma industria realizan
- Lo que sus clientes desean y solicitan
- Lo que usted haya hecho con anterioridad
- Lo que usted desea que cumpla el plan de pagos
- El trueque que usted desea realizar (dinero a cambio de tiempo)

Analizar el ambiente general de la empresa ¿Qué condiciones de pago agilizaran las remesas)

Condiciones de pago, descuentos en pagos a días o le pago del total neto de la factura si paga en 60 días, interés menor al de la tasa de crédito bancario.

Diseñar dispositivos de seguridad. En sus sistemas de incentivos de pago.

-Asegurándose de que las tasa de descuento son altas pero no en exceso si el 14% de interés anual funciona no debe sobre pasar la generosidad otorgándole a los clientes el 18%.

-No realice descuento sobre los pagos efectuados sobre la fecha límite. No haga distinciones entre sus clientes, trátelos a todos de una manera justa y equitativa.

-Ponga énfasis en aclarar que su plan no se basa en descuento de precios sino en incentivos de pagos.

-Determine cuando (o si) las condiciones de pago serán utilizadas como una arma de negociación. La empresa podrá decidir si condena o bonifica los intereses de un deudor a largo plazo si este acepta pagar sus deudas totales en 10 días.

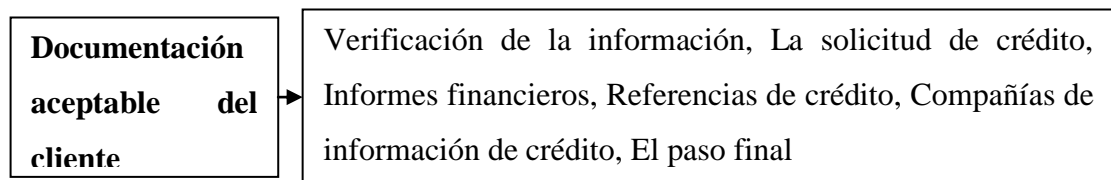
-Promover su plan. Haga saber a sus clientes cuánto dinero ahorran si realizan pagos inmediatos.

Si la empresa va a poner en marcha el programa de incentivos tiene que ofrecer una cantidad eficiente de ellos diseñando las condiciones de pago tenido en mente los incentivos.

Paso final

La facturación a los clientes representa algo más que envío de la factura por lo que la empresa está obligada a examinar la forma como utiliza la información para evaluar las políticas actuales del programa de crédito utilizando ideas geniales de mejoramiento para corregir los errores iniciales con facturas técnicas que ejercen un gran impacto.

VI ETAPA



Documentación aceptable del cliente

El procedimiento usual para el otorgamiento de un crédito, pedir a los clientes que llenen las formas de solicitud, analizar estados financieros, verificar las referencias, y obtener los informes de crédito son más que solo sentido común o simplemente inteligencia convencional. Desafortunadamente la inteligencia convencional del pasado puede generar problemas considerables en el presente “solicitar, analizar, verificar y obtener” no será suficiente. Si la empresa actúa así no podrá contar con la información que necesita para: Asegurarse de la calidad del cliente para cumplir con las condiciones del préstamo o de su cuenta.

Detectar fraudes el departamento de C y C necesita actuar a la defensiva.

Verificación de la información.

La empresa tomara un poco de su tiempo y paciencia ya que detectar fraudes no es todo el tiempo que invierta investigando a un cliente en particular le permitirá analizar

muchos factores: la antigüedad de la empresa, la mayoría de fraudes suceden en compañías que tiene menos de tres años el monto con que cuenta, y otros

El punto clave de la verificación se encuentra en el exterior. La empresa deberá corroborar toda la información del solicitante por medio de una segunda fuente alguien que no pueda ser influido o controlado por el solicitante.

El solicitante mencionara dirección y teléfono de su la empresa en la solicitud podría engañarlo igual si la información solicitada se obtuviera, del directorio telefónica, código postal y otros. En muchas casos de fraude, se utiliza nombres de empresa verdaderas para obtener el crédito sin embargo, la mercancía es desviada a otra dirección.

El solicitante informa que la empresa tiene 6 años desde su creación. Concuerta esto con la oficina de recaudación de impuesto. Cuando compara el número e registros médicos del solicitante este deberá coincidir con el que tiene la oficial correspondiente.

El número de licencia de manejo deberá coincidir con el que se encueta con la dependencia de registro oficial.

En concreto el departamento tiene que buscar inconsistencias de información si advierte que el solicitante no dice la verdad y nada más que la verdad probablemente esta sea la forma para detectar un fraude y no aceptar mentiras.

Solicitud de crédito

La empresa tiene que solicitar formas de solicitud básicamente en caminadas a dos funciones:

Compilar y documentar la información importante. Las solicitudes deben requerir a los propietarios o directores de las empresas sus registros oficiales de servicios médicos,

licencias de, manejo, teléfono particular, numero de cedula, profesional, el nombre completo de la esposa y otros.

Esto facilitara la localización de evasores que acostumbran a evadir el pago de sus deudas.

Las solicitudes de crédito deberán enlistar las condiciones de crédito y de pago, las acciones potenciales de cobranza y otras.

Esto dará a sus condiciones y penalizaciones y justificación legal.

Detectar fraudes las solicitudes deberá requerir información y material suplementario con el fin de que los solicitantes que planean cometer fraude se les dificulten cumplir con dichos requerimientos:

Tarjetas de presentación, copias de cédulas profesionales, copias de documentos legales, copias de pagos de impuestos preparados para un poder público, material de comercialización.

Informes financieros

Para compilar y documentar información del cliente

La empresa utilizara los estados financieros de los solicitantes con el propósito de determinar la solvencia y para ello deberá comparar utilizando las proporciones financieras básicas de cálculo a saber.

CuadroNo9. Índices

Proporción de circulante	Que consiste en	$\frac{\text{Activo (circulante)}}{\text{Pasivo (circulante)}}$
Proporción de liquidez	Que consiste en	$\frac{\text{Efectivo+ valores comerciales +cuentas por cobrar}}{\text{pasivo (circulante)}}$
Proporción de deuda	Que consiste en	$\frac{\text{Total del pasivo}}{\text{Total del activo}}$
Rotación de cuentas por cobrar	Que consiste en	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Promedio de cuotas por cobrar}}$
Rotación de inventarios	Que consiste en	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario}}$

Elaborado por: Sr. Marco Sánchez.

FECHA: 16-07-11

Sin embargo si diéramos a la atención adecuada a los créditos como parte fundamental de la ecuación C y C la empresa reducirá considerablemente sus acciones de cobranza que a la postre resultan costosas y delicadas.

Referencias de crédito

La empresa necesitara asegurarse de obtener referencias de crédito para compilar o recolectar la información pertinente y evitar fraude.

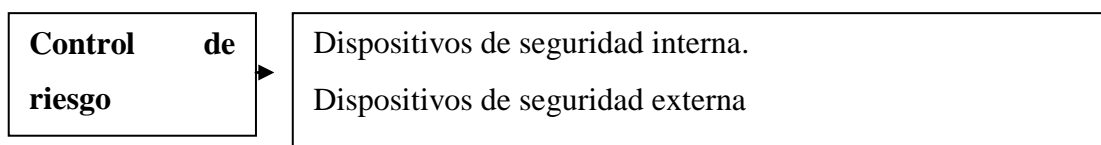
Por lo tanto conforme a los datos que utilice de la referencias de crédito podrá encontrar entre otras antigüedad, y fraudes potenciales.

El solicitante deberá proporcionar la información de cuenta corriente, saldo promedio mensual, antigüedad de la cuenta, línea de crédito si goza o no de crédito activo referencias comerciales, facturas proforma con los respectivos números telefónicos, dirección o apartado postal, las mismas que tiene que ser verificadas por el departamento de cobranzas.

El pasó final

Cuando se ha examinado la forma y la documentación aceptable del cliente es preciso no olvidar dos objetivos y recomendaciones que ayudaran a tomar las decisiones correctas para otorgar o no el crédito.

VII ETAPA



Control de riesgos

No es suficiente que la empresa se proteja de fraudes, también necesitara protegerse contra fiascos, debilidades y fallas de otras empresas. El control de riesgos a los que hay que darles seguimiento son:

Dispositivos de seguridad adicionales del interior de la relación comprador / proveedor por medio de garantías personales y dispositivos de seguridad del exterior de la relación comprador/ proveedor como fianzas, cartas de crédito irrevocables de bancos, central de riesgos y otros cualquiera de estos controles deben ser parte del funcionamiento del departamento de crédito y cobranzas.

Dispositivos de seguridad internos

La empresa solicitara al comprador le proporcione garantías personales, abales, y otros con el propósito de evitar problemas, ya que se ha detectado que Producurtimarc posee problemas inherentes a la obtención de dispositivos de seguridad internos.

Le empresa solicitara los documentos explicando que se trata de un procedimiento de rutina el mismo que contendrá la siguiente información:

- Antigüedad de la empresa
- Proporción financiera
- Registro de la empresa
- Historial de crédito

Los dispositivos de seguridad internos bien planeados deben considerarse que puedan proporcionar ventajas para proteger la deuda.

Dispositivos de seguridad externos

Los dispositivos de seguridad externos estarán dados por fianzas, cartas de crédito irrevocables, seguro de crédito, porcentaje de sus ventas a crédito, cartas de crédito irrevocables emitidos por clientes.

Estos dispositivos de seguridad externos pueden salvarlo y salvarlo en grande una carta de crédito irrevocable sobre pérdidas potenciales provenientes de un cliente individual.

La información sobre el seguro de crédito proporciona se tome una decisión con fundamentos ya que permite establecer: contacto con los vendedores de crédito e investigación de información de riesgo.

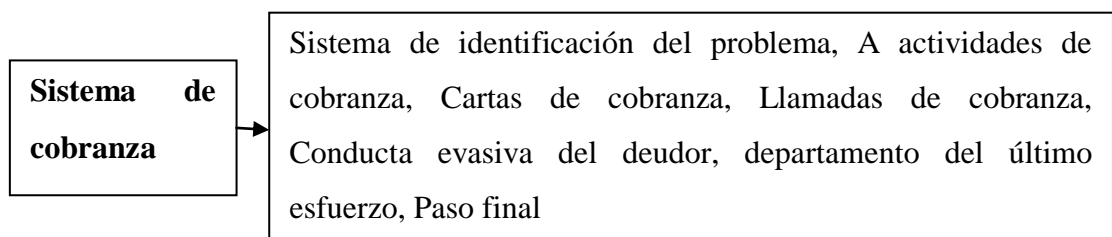
Permite investigar si el seguro de crédito es una práctica común en la industria proporciona el cálculo de costos sobre reembolsos en caso de que el cliente hubiera tenido un seguro de crédito durante los 5 años anteriores.

Investigar los dispositivos de seguridad externos contribuirá a la empresa a la prevención de gastos innecesarios.

Paso final

La empresa debe realizar el control de riesgos utilizando medidas de seguridad adicionales y corrigiendo los errores que en el transcurso de la implementación de las estrategias no resultaron redituables.

VIII ETAPA



Sistema de cobranza

Sobreponiendo a la confianza o experiencia la empresa debe encontrar una técnica de cobranza que haga que todas las cuentas vencidas sean cobrables aplicando acciones de cobranzas.

Identificación del problema

Producir y marcar así como no dispone de un informe de antigüedad de cuentas (IAC) para identificar los saldos vencidos por lo que es necesario de que posea y realice estos informes para tener en cuenta la proporción de resultados vencidos.

Para la identificación del problema la empresa tendrá que abordar los siguientes aspectos:

Marcar o resaltar las cuentas problema con diferente color.

Clasificar sus cuentas de acuerdo a los problemas como:

Cantidad total vencida

Porcentaje de cuentas con 120 días o más vencidas (el problema serio podría ser a los 90 o 60 días dependiendo de las necesidades de flujo de efectivo).

La empresa deberá generar varios IAC, enfocando cada uno a un problema diferente. Las cuentas deberán aparecer en el orden descendente a partir de la que tenga mayor retazo, la empresa deberá obtener un IAC por cada empleado de C y C relacionando solo las cuentas que manejan. Esto le ayudara a identificar tanto problemas en sus cuentas como problemas en su personal.

Le empresa tendrá que tener en su IAC una columna de comentarios indicándolas las actividades de cobranza y las fechas. Esto le ayudara a dar seguimiento y analizar cuentas individuales así como proporcionar la información del sistema general. (Programando con anticipación sus actividades de cobranza).

La IAC deberá indicar lo que desee saber y no tendrá que revisarlo en detalle si se necesita alguna información vital.

Actividades de cobranza

No existe un formato de carta de C y C 100% efectiva así como tampoco hay una llamando de cobranza si las hubiera todo el mundo las seguiría y utilizaría lo que obviamente les restaría fuerza.

Producertimarc tendrá que utilizar algunas pautas para escribir cartas de cobranza efectivas y realizar llamadas de cobranzas. Sin embargo conocer estas pautas es solo la mitad del trabajo lo importante es saber cuándo utilizarlas.

Para ello tiene que determinar cuál de las acciones de cobranza genera más flujo de efectivo:

- La primera acción de cobranza independientemente de cuál sea.
- La segunda copia de la factura original
- La primera carta de cobranza
- La segunda carta de cobranza
- La primera llamada de cobranza
- La segunda llamada de cobranza
- La primera vez que menciona una acción legal independientemente de la forma

Se acudiría a los registros de C y C anteriores, si la acción de cobranza que genera más dinero es la primera llamada de cobranza en tal virtud se aplica esta estrategia en el ciclo de cobranza.

Enviar la segunda copia de la factura original puede costar menos que una llamada telefónica se tiene que tomar en cuenta que las cartas de cobro pueden costar menos pero si estas no consiguen cobrar grandes sumas de dinero no existirá economía real la empresa tendrá que realizar lo que funciona no lo que es más barato.

Producertimarc no debe instrumentar un sistema de cobranza particular solo porque es fácil o barato, las utilidades de crédito y cobranza, no los costos, son la medida de un sistema exitoso.

Cartas de cobranza

Ya que no existe una carta de cobranza perfecta la empresa deberá adoptar reglas importantes para que esta tenga efectividad cumpliendo criterios de:

- Ante todo legible
- Clara
- Concisa
- Interesante
- Personal

- Preciosa
- Fácil de visualizar
- Firme y autoritaria
- Razonable
- Instructiva
- Definitiva

Si la carta de cobranza reúne las características mencionadas de seguro que surtirá efecto con resultados positivos para la empresa.

Llamada de cobranza

Las llamadas por teléfono son consideradas quizá las acciones más efectivas de cobranza ya que generan retroalimentación y permiten el dialogo pues permiten saber cuándo y con quien debe hablar Producutimarc tendrá que tomar en cuenta lo siguientes puntos para que la llamada logre su objetivo:

- Escuche al cliente
- Antes de llamar tiene que asegurarse de toda la información pertinente reúna todos los - datos importantes:
- Nombre, dirección y teléfono del vendedor
- Cantidad total adeudada
- Cantidad total vencida
- Acciones de cobranza realizadas con anterioridad
- Promesas previas de pago realizadas por el deudor y no cumplidas
- Medidas que se tomaran.
- En caso de evasivas o pretextos también deberán tener a la mano la información sobre el pedido:
- Número de pedido y nombre del comprador
- Artículos comprados
- Precios

- Cargos adicionales
- Fecha de embarque de la mercancía
- Fecha de entrega
- Otros
- Seguimiento independientemente de las promesas que haga el cliente manténgase al tanto de las acciones recuerde una promesa no es lo mismo que un pago.

No deje mensajes el dejar un recado con la persona equivocada implica que la persona que le debe pueda levantar una demanda.

El trabajo preliminar es lo que hace que una llamada de cobranza de buenos resultados

Conducta evasiva del deudor

Algunos clientes llegan consistentemente con pagos de igual manera y otros llegan con excusas.

Existen infinidad de pretextos para no pagar: el producto no cumple con las características que pedí, tardanza en la entrega, pensamos hacer devoluciones, no recibí la factura, y otras.

Esta cantidad de excusas Producurtimarc puede resolver mediante un proceso bien conjugado siguiendo las siguientes bases:

Determinando si el pretexto es valido

Determinando si la excusa es lo suficientemente razonables para no pagar

Evaluando el problema

Evaluando si la caja fue maltratada

Imaginando como solucionar el problema

Solucionando el problema ahora, no dejando que los problemas C y C se hagan interminables.

Tomando medidas necesarias para remediar la situación.

Los pretextos de los clientes no constituyen para dejar que las cuentas vencidas se acumulen la empresa no debe darle vuelta cuando escuche una excusa, tiene que enfrentársela.

Departamento del último esfuerzo

Esto sucede a todos. Ocasionalmente tenemos clientes que no tienen la intención de pagar sus cuentas, alguna ninguna en absoluto, Producurtimarc para manejar este tipo de situaciones tendrá que considerar algunas de las siguientes opciones:

Enviar la cuenta a una agencia de cobranzas

Enviar la cuenta a un abogado especializado en cobranzas

Cancelar la cuenta.

Para enviar la cuenta a una agencia de cobranzas tendrá que hacerlo en los siguientes casos.

-Pensar que ellos pueden cobrar

-La cantidad a cobrar justifica el pago de honorarios de la agencia

-Si no desea gastar más dinero en esa cuenta. Las agencias de cobranza normalmente cobran sobre un porcentaje de la deuda.

El saldo pendiente es tan considerable que vale la pena el esfuerzo

Envié la cuenta a un abogado especialidad en cobranzas en los siguientes casos:

El deudor se va intimidar lo suficiente al recibir una carta de un abogado requiriendo el pago inmediato.

El abogado podrá cobrar mediante una carta, una o dos llamas telefónicas. Recuerde que los abogados cobran sus honorarios por hora.

El saldo de una cuenta justifica invertir gastos de cobranza adicionales. Eventualmente podrá llevar el caso a juicio.

Cancele la cuenta si:

Los costos de cobranza sobre pasa el monto de la ganancia potencial.

Le empresa cuando este manejando las cuentas incobrables tendrá que tomar decisiones de negocios más que decisiones comerciales. Es mejor desechar una cuenta mala que tirar dinero bueno sobre el malo.

El pasó final

Si Producurtimarc desea un sistema de cobranzas exitoso deberá tomar en cuenta aspectos que le sirva para acciones específicas y llevarlas a cabo eficazmente, el sistema de cobranzas da las pautas, por escrito para que de esa manera se asegure recibir las utilidades adicionales y mejorar los procedimientos.

6.7.6. Plan de Acción

TABLA No 45: Modelo operativo

Estrategias	Acciones	Financiamiento	Costo	Responsable
Estrategias de crédito redituable definiendo grupos de riesgo.	Políticas de crédito Acuerdos con las condiciones de pago. Personas a cargo	0.05% de la ventas destinadas al plan de acción de Productimarc	Total = 1200 Anual	Propietarios
Forma escrita que debe ser llenada a lápiz y una vez completada no deberá considerarse definitiva ya que será la primera parte de las estrategias.	Grado de restricción. Nivel de la cartera por cobrar. Aversión al riesgo.	0.03% de la ventas destinadas al plan de acción de Producurtimarc	Total = 720 Anual	Propietarios
Identificando el informe de antigüedad de cuentas (IAC) para saldos vencidos.	Clasificación de cuentas. Cantidad total vencida.	0.07% de la ventas destinadas al plan de acción de Producurtimarc	Total= 1680 Anual	Propietarios
Aplicando un dispositivo de seguridad del interior de la relación por medio de la central de riesgos.	Historial de crédito.	0.03% de la ventas destinadas al plan de acción de Producurtimarc	Total=720 Anual	Propietarios

Elaborado por: Sr. Marco Sánchez.

FECHA: 16-07-11

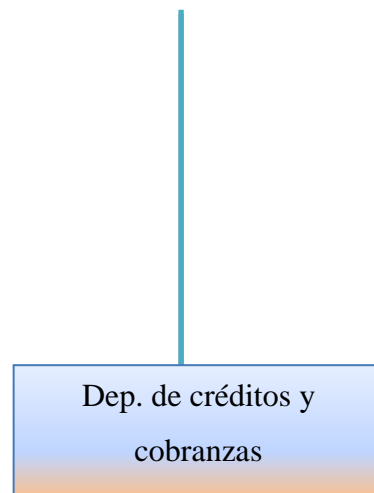
6.8. Administración

6.8.1. Organigrama estructural



Fuente: Producurtimarc

6.8.2. Organigrama funcional



Elaborado por: Sr. Marco Sánchez.

FECHA: 16-07-11

Basando en la importancia y utilidad para la empresa que tiene un organigrama en la empresa que da a conocer las características que tienen cada departamento se considera la implementación de un departamento de créditos y cobranzas con el propósito de agilizar la recuperación de cartera vencida de clientes.

6.8.3. Recursos

6.8.3.1. Recursos humanos:

- Investigador: Sr Marco Sánchez
- Tutor: Lcdo. MBA. Jorge Cerón
- Asesor. Ing. Fernando Silva

6.8.3.2. Recursos materiales

- Computador.
- Impresora.
- Tornes de tinta.
- Impresiones.
- Laptop
- Flash memory.
- Cámara fotográfica.
- Suministros de oficina.
- Resma de papel (A4).
- Libros.
- Tesis.
- Copias.
- Estampa

6.8.3.3. Recursos físicos:

- Biblioteca de la facultad de Ciencias Administrativas de la UTA
- Biblioteca de la facultad de Contabilidad y Auditoría de la UTA
- Biblioteca de la pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Biblioteca virtual de la Politécnica de Chimborazo (Espoch)
- Biblioteca personal del investigador.

6.8.4. Cronograma



Fuente: Cronograma de actividades de la facultad

Elaborado por: Marco Sánchez

6.9. Previsión y evolución

Cuadro No 10: Evaluación

Preguntas	Explicación
1.-Quienes solicitan evaluar?	Gerente propietario de la empresa Producurtimarc
2.-Por qué evaluar?	Para revisar si se están cumpliendo los resultados esperados.
3.-Para que evaluar?	Para medir los resultados
4.-Que evaluar?	Las estrategias para recuperar la cartera vencida
5.-Quien evaluar?	El personal adecuado que designe el gerente para esta actividad
6.-Cuando evaluar?	Al finalizar la aplicación de la propuesta
7.-Como evaluar?	Con una metodología activa que permita tomar decisiones
8.-Con que evaluar?	Mediante razones de liquidez.

Elaborado por: Sr. Marco Sánchez.

FECHA: 16-07-11

Bibliografía

Libros:

Block, S. (2001). Fundamentos de gerencia financiera 9^{na} Edición. Editorial McGraw-Hill. México.

Corporación, E. (2010). Código de comercio. Editorial Corporación de Estudios y Publicaciones. Ecuador.

Chiriboga, L. (2007). Sistema financiero. Editorial. Publigráficas Tokama. Quito – Ecuador.

Ettinger, P. y Golieb, D.(1990). Créditos y Cobranzas. Editorial CONTINENTAL S.A. México.

Ettinger, P. y Golieb, D. (1990).Créditos y Cobranzas 7^{ma} Edición. Editorial CONTINENTAL S.A México.

Friend, G. (2008). Como diseñar un plan de negocios. Editorial The Economist. Lima-Perú.

Fred, D (2008).Administración estratégica 10^{ma} Edición. Editorial. Prentice Hall México.

Friend, G (2008). Plan de negocios. Editorial. The Economist. Lima- Perú.

Jones, G. (2005). Administración Estrategia. Editorial McGraw-Hill. México.

Kotler, F (2001). Dirección de Marketing. Edición del Milenio. Editorial. Prentice Hall México.

Kevan, G. (2001). Dirección Estratégica 5^{ta} Edición. Editorial Prentice Hall Madrid .España.

Mondello, C. (2008). Créditos y cobranzas 2^{da} Edición. Editorial Grupo Norma. Buenos Aires.

Marchal, L. (2004). Estadística para administración y economía 11^{va} Edición. Editorial Alfaomega. México

Porter, M (2007). Ventaja competitiva 6^{ta} Edición. Editorial. Grupo editorial patria. México.

Ross, J. (2006). Fundamentos de finanzas corporativa 7^{na} Edición. Editorial McGraw-Hill. México.

Shirreff, D. (2008). Como liderar con el riesgo financiero. Editorial The Economist. Buenos Aires- Argentina.

Serna, H (1994). Planeación estratégica Edición del Milenio. Editorial. Legis. Colombia

Seder, J. (1983). Créditos y cobranzas. Editorial CONTINENTAL S.A. México.

Vázquez, J. (2006). Dirección eficaz de Pymes 3^{da} Edición. Editorial Marcchi. Buenos Aires. Caracas. México.

Valencia, J. (2006). Administración I. Homson. México.

Zapico, R. (1967). Créditos y cobros 9^{na} Edición. Editorial Minerva BooksLtda. América.

TESIS:

Verdesoto, Oswaldo. (2004). Estrategias competitivas para mejorar el proceso general de cobranza de la recaudadora ecuador de la ciudad de Ambato. Biblioteca de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Valle, Norma. (2008). Recuperación de la cartera vencida activa e inactiva en la empresa eléctrica quito S.A Agencia Quijos. Biblioteca de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Maritza, Cabay. Y Alexandra, Quezada. (2010). “Propuesta de un manual de control interno para el manejo y recuperación de cartera en la cooperativa de ahorro y crédito Palora Ltda., sucursal Huamboya del cantón Huamboya, provincia de morona Santiago” Biblioteca virtual, de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Escuela de ingeniería en Contabilidad y Auditoría.

Escobar, Cristina y Delgado Luz, (2009) “Diseño e implementación de un manual de auditoría que garantice la recuperación de cartera vencida de la división tarjetas de crédito del banco del Austro de la ciudad de Riobamba correspondiente al primer semestre del año 2008” Biblioteca virtual, de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Escuela de ingeniería en Contabilidad y Auditoría.

Internet:

www.slideshare.net/.../análisis-interno-fortalezas-y-debilidades -

www.n-economia.com/.../amlopez_jjmendez_mdones_jun09.pdf -

www.elergonomista.com/3ab12.html

www.joseacontreras.net/admon/.

Anexos

ANEXO 1
Encueta clientes internos

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

OBJETIVO Evaluar la situación de la empresa, así, como su nivel corporativo con el propósito de decidir sobre el direccionamiento de Producurtimarc hacia el futuro.

CENSO A CLIENTES INTERNOS

ATENCIÓN Por favor marque con una X solo una respuesta en cada pregunta.

Cuestionario N.....

1.- ¿Cómo considera usted que las decisiones liberales o conservadoras que ha tomado la Empresa?

Adecuadas	<input type="checkbox"/>
Inadecuadas	<input type="checkbox"/>

2.- ¿Cree usted que la estructura organizacional de los recursos y procesos de la empresa Son?

Excelentes	<input type="checkbox"/>
Muy Buenos	<input type="checkbox"/>
Buenos	<input type="checkbox"/>
Malos	<input type="checkbox"/>

3.- ¿Con qué frecuencia recibe información con respecto al trabajo y la inspección aplicados a la disciplina de la empresa?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

4.- ¿Cómo califica usted el entorno interno y externo de la empresa?

Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy Bueno	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Malo	<input type="checkbox"/>

5.- ¿Considera usted que con el desarrollo de un plan estratégico se tomaran mejor las Decisiones en la empresa?

De acuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>

6.- ¿Cree usted que con el desarrollo de un plan estratégico la empresa podrá establecer la dirección a seguir enfocado a recuperar la cartera vencida de clientes?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

7.- ¿Considera usted que los montos de crédito que otorga la empresa son?

Adecuados	<input type="checkbox"/>
Inadecuados	<input type="checkbox"/>

8.- ¿Con que frecuencia clasifica la empresa la sensibilidad del retraso desde el corto mediano y largo plazo?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

9.- ¿con que frecuencia la empresa clasifica las cuentas cobrables e incobrables?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

10.- ¿Con que frecuencia la empresa revisa las políticas de crédito condicionales, con plazo o con cargo?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

11.- ¿Considera usted que la recuperación de cartera vencida mejorara con la aplicación de mejores procedimiento de cobranza?

De acuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>

12.- ¿Cree usted que la empresa podrá establecer la dirección a seguir orientada a recuperar la cartera vencida de clientes con técnicas adecuadas de recaudación?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

ANEXO N.2

Encuesta clientes externos

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

OBJETIVO Evaluar la situación de la empresa, así, como su nivel corporativo con el propósito de decidir sobre el direccionamiento de Producurtimarc hacia el futuro.

CENSO A CLIENTES EXTERNOS.

Z

ATENCIÓN Por favor marque con una X solo una respuesta en cada pregunta.

Cuestionario N.....

1.- ¿Considera usted que las decisiones liberales o conservadoras que ha tomado la Empresa son?

Adecuadas	<input type="checkbox"/>
Inadecuadas	<input type="checkbox"/>

2.-¿Cómo califica usted los recursos y procesos de la ordenación organizacional de la empresa?

Excelentes	<input type="checkbox"/>
Muy Buenos	<input type="checkbox"/>
Buenos	<input type="checkbox"/>
Malos	<input type="checkbox"/>

3.- ¿Con qué frecuencia recibe información con respecto a la responsabilidad y al registro aplicado a las normas de la empresa?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

4.- ¿Cómo califica usted el ambiente interno y externo de la empresa?

Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy Bueno	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Malo	<input type="checkbox"/>

5.- ¿Considera usted que con el desarrollo de un plan estratégico se tomaran mejor las Decisiones en la empresa?

De acuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>

6.- ¿Cree usted que con el desarrollo de un plan estratégico la empresa podrá establecer la dirección a seguir enfocado a recuperar la cartera vencida de clientes?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

7.- ¿Cómo considera usted los montos de crédito que otorga la empresa?

Apropiados	<input type="checkbox"/>
Inapropiados	<input type="checkbox"/>

8.- ¿Con que frecuencia la empresa le informa la sensibilidad del retraso desde el corto mediano y largo plazo?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

9.- ¿Con que frecuencia la empresa le envía reportes de sus cuentas en mora o retraso?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

10.- ¿Con que frecuencia la empresa le comunica las políticas de crédito condicionales, con plazo o con cargo?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

11.- ¿Considera usted que la recuperación de cartera vencida mejorara con la aplicación de mejores procedimientos de cobranza?

De acuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>

12.- ¿Cree usted que la empresa podrá establecer la dirección a seguir orientada a recuperar la cartera vencida de clientes con técnicas adecuadas de recaudación?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

ANEXO N.3

PCM

Producurtimarc

Cartera vencida de clientes

Fecha : 31 de Diciembre del 2006

Fecha	Cliente	Fecha de emisión	Sector	Cedula	Teléfono	Vencimiento	Valor	Interés	Crédito	Total
06/03/2006	Wilson Ramos	06/03/2006	Atarazana			08/03/2006	\$ 227,30		\$ 227,30	\$ 227,30
06/05/2006	Miguel Ochoa	06/05/2006	Parque Troya			08/05/2006	\$ 294,50		\$ 294,50	\$ 294,50
06/06/2006	Eduardo Córdova	06/06/2006	Santo suelo	1800596213		08/06/2006	\$ 340,00		\$ 340,00	\$ 340,00
06/07/2006	Luis Rodríguez	06/07/2006	Av. Bolivariana			08/06/2006	\$ 4,09		\$ 4,09	\$ 4,09
09/05/2006	Elena Segovia	09/05/2006	Ciu España			12/06/2006	\$ 140,60		\$ 140,60	\$ 140,60
31/12/2006	Total Cartera Vencida	31/12/2006					\$ 1.006,49		\$ 1.006,49	\$ 1.006,49

ANEXO N. 4

PCM

Producurtimarc

Cartera vencida de clientes

Fecha : 31 de Diciembre del 2007

Fecha	Cliente	Fecha de emisión	Sector	Cedula	Teléfono	Vencimiento	Valor	Interés	Crédito	Total
02/10/2007	Rogelio Andaluz	02/10/2007	Picaihua	1801740737	98268040	05/10/2007	\$ 950,39		\$ 950,39	\$ 40,37
06/14/2007	Bladimir Córdova	06/14/2007	Santo suelo			09/04/2007	\$ 450,88		\$ 450,88	\$ 10,88
08/15/2007	Rodrigo Iza	08/15/2007	Quisapincha		2772365	05/15/2007	\$ 1.500,89		\$ 1.500,89	\$ 117,89
09/19/2007	Carlos Soto	09/19/2007	Seimur		412858	12/19/2007	\$ 400,78		\$ 400,78	\$ 50,78
31/12/2007	Total Cartera Vencida	31/12/2007					\$ 3.302,94		\$ 3.302,94	\$ 219,92

ANEXO N. 5

PCM

Producurtimarc

Cartera vencida de clientes

Fecha : 31 de Diciembre del 2008

Fecha	Cliente	Fecha de emisión	Sector	Cedula	Teléfono	Vencimiento	Valor	Interés	Crédito	Total
01/10/2008	Cesar Salazar	01/10/2008	Seimur			04/10/2008	\$ 1.250,30		\$ 1.250,30	\$ 350,30
02/16/2008	Luis Sánchez	02/16/2008	Tangaiche			05//6/2008	\$ 350,00		\$ 350,00	\$ 350,00
03/11/2008	Bayron Gallegos	03/11/2008	Isidro Viteri			05/11/2008	\$ 4.990,00		\$ 4.990,00	\$ 550,00
05/25/2008	Ángel Sánchez	05/25/2008	Atarazana			07/25/2008	\$ 3.670,20		\$ 3.670,20	\$ 720,00
08/05/2008	Bolívar Carrasco	08/05/2008	Atarazana			10/05/2008	\$ 4.790,00		\$ 4.790,00	\$ 99,00
31/12/2008	Total Cartera Vencida	31/12/2008					\$ 15.050,50		\$ 15.050,50	\$ 2.069,30

ANEXO N. 6

PCM

Producurtimarc

Cartera vencida de clientes

Fecha : 31 de Diciembre del 2009

Fecha	Cliente	Fecha de emisión	Sector	Cedula	Teléfono	Vencimiento	Valor	Interés	Crédito	Total
02/12/2009	Fernando Yanchapanta	02/12/2009	San Pedro			04/12/2009	\$ 540,50		\$ 540,50	\$ 540,50
03/03/2009	Santiago Pico	03/03/2009	La Floresta			06/03/2009	\$ 581,25		\$ 581,25	\$ 581,25
05/12/2009	Marco Buestan	05/12/2009	Pinllo			08/12/2009	\$ 460,00		\$ 460,00	\$ 460,00
05/12/2009	Carmen Proaño	05/12/2009	Latacunga			08/12/2009	\$ 1.387,00		\$ 1.387,00	\$ 1.387,00
06/02/2009	Marco Ruano	06/02/2009	Ibarra			09/02/2009	\$ 2.500,92		\$ 2.500,92	\$ 2.500,92
06/24/2009	Julio Chaglla	06/24/2009	Atarazana			09/02/2009	\$ 478,90		\$ 478,90	\$ 478,90
06/22/2009	Fredy Lascano	06/22/2009	Calicanto			10/22/2009	\$ 670,00		\$ 670,00	\$ 670,00
31/12/2010	Total Cartera Vencida	31/12/2009					\$ 6.618,57		\$ 6.618,57	\$ 6.618,57

ANEXO N. 7

PCM
Producortimarc
Cartera vencida de clientes
Fecha : 31 de Diciembre del 2010

Fecha	Cliente	Fecha de emisión	Sector	Cedula	Teléfono	Vencimiento	Valor	Interés	Crédito	Total
01/28/2010	Karina Pérez	01/28/2010	Floresta		2441859	04/28/2010	\$ 700,00		\$ 700,00	\$ 700,00
02/03/2010	Cecilia Pérez	02/03/2010	Floresta			05/03/2010	\$ 1.200,20		\$ 1.200,20	\$ 1.200,20
02/18/2010	Fernando Pilco Marlon	02/18/2010	Propiel			05/18/2010	\$ 3.500,00		\$ 3.500,00	\$ 3.500,00
02/19/2010	Sailema	02/19/2010	Paso Lateral			05/19/2010	\$ 785,85		\$ 785,85	\$ 785,85
03/12/2010	Carlos Abril	03/12/2010	Tres juanes			06/12/2010	\$ 3.071,55		\$ 3.071,55	\$ 3.071,55
03/15/2010	Rene Lascano	03/15/2010	Av. Bolivariana			06/15/2010	\$ 4.000,00		\$ 4.000,00	\$ 4.000,00
04/14/2010	JuanAgualango	04/14/2010	Pisque			06/14/2010	\$ 3.500,00		\$ 3.500,00	\$ 3.500,00
05/06/2010	Olger Andaluz	05/06/2010	Mollepamba			07/14/2010	\$ 3.080,00		\$ 3.080,00	\$ 3.080,00
06/10/2010	German Pilco	06/10/2010	Propiel			08/06/2010	\$ 2.000,00		\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
06/12/2010	Janet Ibarra	06/12/2010	Letemendi			09/10/2010	\$ 1.300,00		\$ 1.300,00	\$ 1.300,00
07/01/2010	Emela Portero	07/01/2010	Picaihua			09/12/2010	\$ 1.300,00		\$ 1.300,00	\$ 1.300,00
08/27/2010	Oswaldo Sailema	08/27/2010	La Atarazana			10/01/2010	\$ 700,00		\$ 700,00	\$ 700,00
08/09/2010	Santiago Zurita	08/30/2010	Picaihua			11/22/2010	\$ 200,00		\$ 200,00	\$ 200,00
	Total Cartera Vencida	31/12/2010					\$ 25.337,60		\$ 25.337,60	\$ 25.337,60

ANEXO N. 8

PRODUCURTIMARC

¡Que Productos para tus pieles!



Av Bolivariana e Isidro Viteri No 8-22
Tel.2762150 Cel 095983022 Ambato-Ecuador

