



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

## **FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

### **CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA C.P.A.**

---

**TEMA: "EL COSTO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA Y SU  
INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD EN LA EMPRESA CAMIÓN  
DEL AUSTRO DE LA CIUDAD DE CUENCA S.A. EN EL AÑO 2013".**

---

**AUTOR: GARZÓN PORRAS JOSELYN LORENA**

**TUTOR: ING CRISTINA MANZANO**

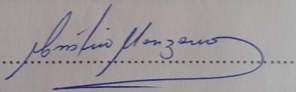
**AMBATO – ECUADOR  
2014**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo, Ing. Manzano Martínez María Cristina, en mi calidad de Tutor del trabajo de investigación sobre el tema: “El costo de recuperación de cartera y su incidencia en la rentabilidad en la empresa Camión del Austro de la Ciudad De Cuenca S.A en el año 2013”, desarrollado por Garzón Porras Joselyn Lorena, estudiante de la Carrera Contabilidad y Auditoría considero que dicho Trabajo de Graduación reúne los requisitos mínimos, tanto técnicos como científicos.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por la Comisión de Calificador designada por H. Consejo Directivo

TUTORA



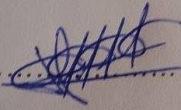
Ing. Manzano Martínez María Cristina

## **AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN**

Yo, Joselyn Lorena Garzón Porras con cédula de ciudadanía N° 050379728-4 tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación “El costo de recuperación de cartera y su incidencia en la rentabilidad en la empresa Camión del Austro de la Ciudad De Cuenca S.A en el año 2013”, como también los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este Trabajo de Graduación.

Ambato, 04 de diciembre de 2014

AUTORA



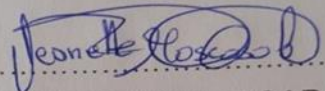
Joselyn Lorena Garzón Porras

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

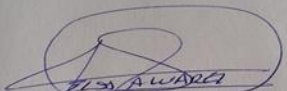
El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema “El costo de recuperación de cartera y su incidencia en la rentabilidad en la empresa Camión del Austro de la Ciudad De Cuenca S.A en el año 2013”, elaborado por Joselyn Lorena Garzón Porras, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 4 de diciembre del 2014

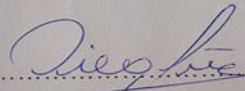
Para constancia firma.



PROFESOR CALIFICADOR  
Ing. Moscoso Jeanette



PROFESOR CALIFICADOR  
Econ. Álvarez Elsy



PRESIDENTE DEL TRIBUNAL  
Econ. Diego Proaño, Mg.

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto en primer lugar a Dios quien guía mis pasos día a día, a mis padres que por su esfuerzo y dedicación me apoyaron este camino, a mis queridas abuelitas quien siempre me impulso a seguir adelante y finalmente a esta querida universidad que me brindo los mejores conocimientos durante este periodo universitario.

## **AGRADECIMIENTO**

El presente trabajo de investigación agradezco a Dios por ser pilar fundamental en mi vida y en las cosas que he logrado realizar

A Camión del Austro quien me facilitó toda la información pertinente para hacer mi trabajo de investigación.

A mi querida tutora Ing. María Cristina Manzano por su paciencia, por su dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia y motivación logrado que finalice este proyecto de investigación, además a mis queridos profesores de mi carrera por aportar un granito de arena en mi formación, gracias por sus consejos y lo fundamental por la amistad que hemos lograr tener.

## ÍNDICE

|  |      |
|--|------|
| PORTADA.....                             | I    |
| APROBACIÓN DEL TUTOR.....                | II   |
| AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN.....   | III  |
| APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....    | IV   |
| DEDICATORIA.....                         | V    |
| AGRADECIMIENTO.....                      | VI   |
| ÍNDICE.....                              | VII  |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS.....                  | X    |
| INDICE DE TABLAS.....                    | XI   |
| RESUMEN EJECUTIVO.....                   | XII  |
| INTRODUCCIÓN.....                        | XIII |
| CAPÍTULO I.....                          | 1    |
| EL PROBLEMA.....                         | 1    |
| 1.1 Tema de investigación.....           | 1    |
| 1.2 Planteamiento del problema.....      | 1    |
| 1.2.1 Contextualización.....             | 1    |
| 1.2.2 Análisis crítico.....              | 6    |
| 1.2.3 Prognosis.....                     | 8    |
| 1.2.4 Formulación del problema.....      | 9    |
| 1.2.5 Preguntas directrices.....         | 9    |
| 1.2.6. Delimitación.....                 | 9    |
| 1.3 Justificación.....                   | 10   |
| 1.4 Objetivos.....                       | 11   |
| 1.4.1 Objetivo general.....              | 11   |
| 1.4.2 Objetivos específicos.....         | 11   |
| CAPÍTULO II.....                         | 12   |
| MARCO TEÓRICO.....                       | 12   |
| 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVO.....      | 12   |
| 2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....       | 14   |
| 2.2.1 Fundamentación epistemológica..... | 15   |

|   |    |
|---|----|
| 2.2.2 Fundamentación ontológica.....                  | 15 |
| 2.2.3 Fundamentación axiológica.....                  | 16 |
| 2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....                        | 16 |
| 2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES .....                   | 19 |
| 2.4.1 Concepto categorías fundamentales.....          | 21 |
| 2.4.2 Elementos de la Variable Independiente .....    | 27 |
| 2.4.3 Elementos de la Variable Dependiente .....      | 31 |
| 2.5. Hipotesis.....                                   | 38 |
| CAPÍTULO III.....                                     | 39 |
| METODOLOGÍA.....                                      | 39 |
| 3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN .....                | 39 |
| 3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.....        | 39 |
| 3.2.1. Investigación de campo.....                    | 39 |
| 3.2.2. Investigación bibliográfica – documental ..... | 39 |
| 3.3. NIVEL INVESTIGATIVO .....                        | 40 |
| 3.3.1 Nivel exploratorio.....                         | 40 |
| 3.3.2. Nivel descriptivo.....                         | 40 |
| 3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA .....                        | 40 |
| 3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....        | 42 |
| 3.6. PLAN DE LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....   | 44 |
| 3.7. PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN .....    | 44 |
| CAPITULO IV .....                                     | 45 |
| ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....               | 45 |
| 4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....          | 45 |
| 4.2. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS .....               | 45 |
| CAPÍTULO V .....                                      | 57 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....                  | 57 |
| 5.1. CONCLUSIONES .....                               | 57 |
| 5.2. RECOMENDACIONES .....                            | 58 |
| CAPÍTULO VI .....                                     | 59 |



|   |     |
|---|-----|
| PROPUESTA .....   | 59  |
| 6.1. DATOS INFORMATIVOS .....                               | 59  |
| 6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....                      | 59  |
| 6.3. JUSTIFICACIÓN.....                                     | 60  |
| 6.4. OBJETIVOS.....   | 61  |
| 6.4.1. Objetivo general.....                                | 61  |
| 6.4.2. Objetivos específicos.....                           | 61  |
| 6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....                          | 62  |
| 6.5.1. Aspecto Tecnológico .....                            | 62  |
| 6.5.2. Aspecto Económico-Financiero .....                   | 62  |
| 6.6. FUNDAMENTACION CIENTÍFICA .....                        | 62  |
| 6.6.1. Manual de funciones, procesos y procedimientos ..... | 62  |
| 6.6.2. Gestión de cobros .....                              | 69  |
| 6.7. METODOLOGÍA .....                                      | 77  |
| 6.7.1. Sistema de Gestión de Cobros.....                    | 78  |
| 6.7.2. COSTOS DE PLAN .....                                 | 117 |
| 6.7.3. CONTROLES .....                                      | 119 |
| 6.7.4. PROYECCIONES.....                                    | 120 |
| 6.8. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA .....                   | 134 |
| 6.8.1. PRESUPUESTO.....                                     | 136 |
| 6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN .....                       | 137 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|  |     |
|--|-----|
| Gráfico 1: Cartera de crédito.....   | 2   |
| Gráfico 2: Evolución de la morosidad .....                                     | 3   |
| Gráfico 3: Provincia del Azuay .....   | 4   |
| Gráfico 4: Árbol de problemas .....  | 8   |
| Gráfico 5: Cuadro Categorías Fundamentales .....                               | 19  |
| Gráfico 6: Subordinación Variable Independiente .....                          | 20  |
| Gráfico 7: Subordinación Variable Dependiente .....                            | 20  |
| Gráfica 8: Costos de recuperación de cartera año 2011 .....                    | 49  |
| Gráfica 9: Costos de recuperación de cartera año 2012 .....                    | 49  |
| Gráfica 10: Costos de recuperación de cartera año 2013 .....                   | 50  |
| Gráfica 11: Costos de recuperación de cartera.....                             | 51  |
| Gráfica 12: Utilidades vs costos de cartera.....                               | 51  |
| Gráfica 13: Utilidades vs costos de cartera en el año 2013.....                | 53  |
| Gráfica 14: Costos de recuperación de cartera vs rentabilidad mensual<br>..... | 56  |
| Gráfica 15: Flujograma de otorgamiento de créditos.....                        | 90  |
| Gráfica 16: Flujograma de recuperación de cartera (I parte).....               | 97  |
| Gráfica 17: Flujograma de recuperación de cartera (II parte).....              | 98  |
| Gráfica 18: Organigrama .....  | 135 |

## INDICE DE TABLAS

|           |  |     |
|-----------|--|-----|
| Tabla 1   | Calculo de costos para recuperación de cartera vencida .....         | 23  |
| Tabla 2:  | Población .....  | 41  |
| Tabla 3:  | Costos de recuperación de cartera .....                              | 43  |
| Tabla 4:  | Rentabilidad .....   | 43  |
| Tabla 5:  | Costos de recuperación de cartera por mes por año por rubro<br>..... | 46  |
| Tabla 6:  | Costos de recuperación de cartera vs. Utilidad mensual .....         | 52  |
| Tabla 7:  | Datos para la correlación .....                                      | 54  |
| Tabla 8:  | Resumen de elementos de organigramas.....                            | 68  |
| Tabla 9:  | Procedimientos de recuperación de cartera .....                      | 76  |
| Tabla 10: | Costos por cada crédito nuevo concedido.....                         | 117 |
| Tabla 11: | Costos para los pasos de recuperación de créditos .....              | 118 |
| Tabla 12: | Estado de Resultados Proyectado .....                                | 126 |
| Tabla 13: | Balance General Proyectado .....                                     | 132 |
| Tabla 14: | Indices de Cartera.....  | 133 |
| Tabla 15: | Presupuesto.....   | 136 |
| Tabla 16: | Previsión de la evaluación .....                                     | 137 |

## RESUMEN EJECUTIVO

Los costos de recuperación de cartera representan en la empresas aquellos conceptos de movilidad y actividades relacionados a la gestión de cobros por la cartera vencida siendo este uno de los grandes problemas que tiene la empresa lo cual se genera por el incumplimiento de pago de los clientes la misma, lo cual muestra una gran deficiencia y falta de políticas de concesión de créditos y cobranza, este tiene un efecto negativo no solo en el ámbito administrativo sino también provoca mala toma de decisiones.

Para la prevención y correcto manejo de los recursos se ha tomado la bibliografía más relevante y acertada, es así que se ha generado todo un proceso de recolección de información y verificación de esta a través de una herramienta estadística que muestre la incidencia los costos de recuperación de cartera y rentabilidad, que se ve afectada por la falta de adecuadas políticas al momento de conceder el crédito a los clientes de la empresa Camión del Austro de la Ciudad de Cuenca.

Es por ello que se propuesto la posibilidad de solucionar este problema implementar un sistema de gestión de cobros de cartera vencida que permita mejorar la rentabilidad la empresa

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación tiene por objetivo demostrar la incidencia de los costos de recuperación de cartera y la rentabilidad en la empresa Camión del Austro de la Ciudad de Cuenca S.A en el año 2013, para lograr demostrar dicha relación y proponer un método de solución, se ha dividido la investigación en seis capítulos detallando el contenido de cada uno a continuación:

**CAPÍTULO I:** En este capítulo se dará a conocer los ámbitos relacionados con el problema como: problema de investigación, contextualización, causas y efectos del problema, una prognosis y se terminara con la justificación y objetivos de la investigación.

**CAPÍTULO II:** Se presentara una compilación bibliográfica de las variables de investigación, esta se dividirá en antecedentes investigativos y las respectivas contextualizaciones de cada una de las variables.

**CAPÍTULO III:** La metodología de investigación será demostrada, así como también la determinación de la población y muestra de la investigación, otro de los puntos a tratarse en este capítulo será la operacionalización de las variables, en donde se detallaran las herramientas e instrumentos que se utilizara para la presente investigación.

CAPÍTULO IV: Se aplicara el instrumento de investigación seleccionado y se realizara un análisis e interpretación de resultados, también se pondrá en práctica la demostración de la relación de las variables mediante una prueba estadística.

CAPÍTULO V: Este contendrá las conclusiones y recomendaciones a las cuales se llegó luego del análisis de los resultados obtenidos con los datos recolectados y procesados.

CAPÍTULO VI: La propuesta de solución al problema que adolece la empresa será dada a conocer en este capítulo, la cual es brindar a la empresa un sistema de gestión de cobros de cartera vencida que permita mejorar la rentabilidad de la empresa Camión de Austro.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 Tema de investigación**

El Costo de Recuperación de Cartera y su incidencia en la Rentabilidad en la Empresa Camión del Austro de la Ciudad de Cuenca en el año 2013

### **1.2 Planteamiento del problema**

#### **1.2.1 Contextualización**

##### **Contextualización Macro**

En todo el mundo las empresas enfrentan problemas de recuperación de cartera, por tanto no se trata de una brecha aislada sino de un problema global que las empresas deben resolver a través de planteamientos de políticas y estrategias de éxito para la gestión de cobros o recuperación de cartera. Según la consultora (Deloitte Consultores, S.A., 2012):

*Las recientes crisis económicas aún no resueltas tuvieron como consecuencia un incremento en los índices de morosidad a niveles históricos. Las instituciones se vieron obligadas a redefinir los componentes de su modelo operativo de cobranza y recuperación, con el objetivo de aumentar el nivel de recuperación y reducir los costos.*

En el Ecuador, un problema muy común en las empresas son los costos de cartera vencida; el 6% de las empresas afronta este desajuste económico. Asesores Cooperativos Integrales (2013), por lo que se considera necesario “*Lograr un manejo de cuentas por cobrar adecuado que permita conservar o aumentar las ventas de los clientes que se muestren en la rentabilidad de la empresa*”.

Los costos por recuperación de cartera, representan gran preocupación para las empresas dedicadas a la comercialización de productos; de esta evidencia, dichas empresas requieren de una planificación de gestión de cobros que reúna un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo, con la finalidad de crecer y posicionarse en el mercado en un ambiente con dificultades para hacer negocios.

El índice de morosidad por líneas de negocio a septiembre de 2012 ubicó a la cartera de consumo con el 5,3%, microempresa 4,5%, vivienda 2,3% y comercial con 1,2%. (EL TELEGRAFO, 2014). Indicadores importantes que son observados de manera negativa en las empresas, por ser una de las variables problemáticas que incrementa el costo por recuperación de cartera.

| TIPO DE CRÉDITO                                  | Saldo            | Composición  |
|--|------------------|--------------|
|  | Millones de US\$ | Porcentaje   |
| CRÉDITO A INDUSTRIA Y OTROS SECTORES PRODUCTIVOS | 9.444            | 53,1%        |
| CRÉDITO A LA VIVIENDA                            | 1.392            | 7,8%         |
| CRÉDITO A MICROEMPRESA                           | 1.286            | 7,2%         |
| <b>TOTAL CRÉDITO A LA PRODUCCIÓN*</b>            | <b>12.122</b>    | <b>68,1%</b> |
| <b>CRÉDITO AL CONSUMO (Personas)</b>             | <b>5.676</b>     | <b>31,9%</b> |
| <b>TOTAL CRÉDITO DESTINADO**</b>                 | <b>17.798</b>    | <b>100%</b>  |

Gráfico 1: **Cartera de crédito**

**Fuente:** (Asociación de Bancos Privados del Ecuador, 2014)

Según la Asociación de Bancos Privados del Ecuador (2014), la colocación de créditos está en el sector Industrias y Otros Sectores Productivos con un 53%, indicativo que las empresas colocan créditos para mejorar la venta, la rentabilidad y posicionamiento empresarial.



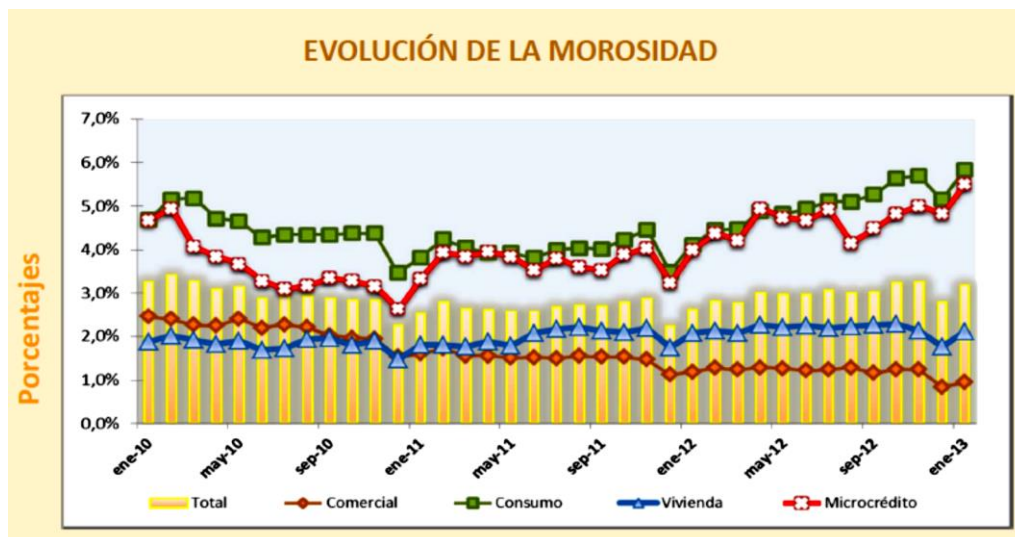


Gráfico 2: **Evolución de la morosidad**

**Fuente:** (Asociación de Bancos Privados del Ecuador, 2014)

En cuanto a la morosidad a enero del 2013 se ubicó en el 3,19% según la Asociación de Bancos Privados del Ecuador, y al 2014 en el mismo mes en 3,24%; siendo así, la morosidad afecta a la economía de las empresas, por lo que deben incurrir en costos por recuperación de cartera. Costos como: Costo hora hombre, depreciación vehículos, viáticos, combustibles, entre otros que repercuten en la rentabilidad de la empresa y restan capital operacional.

### Contextualización Meso

La provincia del Azuay y en particular la ciudad de Cuenca, por su estratégica ubicación, es un sector en vías de desarrollo contribuyendo al progreso de la comercialización de transporte para satisfacer las distintas necesidades de la colectividad.

*“La provincia del Azuay, contribuye con el 5% del PIB del Ecuador, a 1600 millones de dólares. La contribución promedio es importante, pero es más interesante cuando vemos en detalle los sectores que más aportan individualmente” (IDE, 2005).*

| <b>Provincia del Azuay: Número de empresas Vs contribución en ventas</b> |                      |                                |                                 |
|--|----------------------|--------------------------------|---------------------------------|
|  | <b>% de empresas</b> | <b>% de las ventas totales</b> | <b>Ventas (millones de usd)</b> |
| <b>Comercio</b>  | 31%                  | 45%                            | 736                             |
| <b>Manufactura</b>   | 13%                  | 32%                            | 527                             |
| <b>Electricidad, agua y gas</b>  | 1%                   | 15%                            | 241                             |
| <b>Finanzas y serv profesionales</b>                                     | 19%                  | 2%                             | 34,8                            |
| <b>Transportes y comunicaciones</b>                                      | 20%                  | 2%                             | 28,7                            |
| <b>Construcción</b>  | 4%                   | 2%                             | 28,5                            |
| <b>Agricultura</b>   | 3%                   | 2%                             | 27,5                            |
| <b>Servicios sociales y otros</b>  | 7%                   | 1%                             | 24,6                            |
| <b>Minas y Canteras</b>  | 1%                   | 0,3%                           | 4,4                             |

Gráfico 3: **Provincia del Azuay**

**Fuente:** Superintendencia de Compañías

Sin embargo, la carencia de una dirección adecuada en las grandes y pequeñas empresas comercializadoras, inciden en un retroceso en el avance productivo y comercial, debido a la ausencia de una gestión de crédito que no permite decidir con eficiencia qué acciones se deben realizar en el futuro para lograr los objetivos trazados.

Cuando existe cartera vencida en las empresas, los índices de morosidad se incrementan incurriendo en costos para reducir esos indicadores y recuperar capital operativo, estos costos repercuten en la rentabilidad empresarial.

### **Contextualización Micro**

La empresa Camión del Austro de la Ciudad de Cuenca, dedicada a distribuir e importar partes y piezas para vehículos de transporte pesado, ofrece a los clientes repuestos originales; siendo estos productos importados y nacionales, con una cartera de clientes respetable.

La empresa presenta problemas en los costos de recuperación de cartera, lo que puede causar toma de decisiones erradas; la mayoría de los costos de recuperación de cartera son elevados, siendo tomados

en cuenta los siguientes: depreciación o alquiler de vehículos, costo por personal (hora hombre), combustible y otros costos indirectos.

Al necesitar movilizar personal para la gestión de cobros, se convierte en costo por recuperación de cartera; mencionados costos generan inconvenientes en materia económica y repercuten en la rentabilidad de la empresa. Esta aseveración se la comprobará en la propuesta y análisis investigativo que se efectúa en la empresa Camión del Austro de la Ciudad de Cuenca.

Para conseguir una recuperación en la rentabilidad, las acciones ejecutadas en la empresa deben plasmarse en forma concreta, que le permita a la misma utilizar un método eficiente que le ayude a mantener la recuperación de la cartera a un cierto nivel de competitividad comercial; la planificación resulta ser fundamental para la configuración de los procesos determinados para la solución de los diferentes dificultades.

Así mismo, se constata que las cuentas por cobrar a clientes en la empresa Camión del Austro esta por un valor de \$90.794,72 usd al cierre del 2013, por tanto es un rubro importante que se lo debe recuperar para no generar problemas de liquidez u otros que afecten la rentabilidad empresarial. También se posee en provisión de cuentas incobrables un valor de \$2.406,01 usd, valor no recuperable por negociaciones fallidas o el no pago de clientes que poseen un riesgo alto para ser sujetos de crédito; es por eso que se debe realizar una mejor evaluación para la otorgación de créditos y la pronta recuperación de cartera.

### **1.2.2 Análisis crítico**

La empresa Camión del Austro de la Ciudad de Cuenca enfrenta altos costos de recuperación de cartera; a través de los cuales afectan de forma directa a la rentabilidad de la misma a largo plazo; como resultado crea incertidumbre por parte de la gerencia al momento de la toma de decisiones. Los costos de recuperación vienen dado por aquellos valores económicos que intervienen directamente en la gestión de cobro, como son: depreciación vehículos, costo de personal o cobradores (hora hombre), combustibles, y otros costos indirectos.

Por otro lado al existir ineficientes políticas para la concesión de créditos repercuten de manera interna y externa; ya que los objetivos empresariales no se están cumpliendo a cabalidad acorde a la planificación que realiza la empresa. Las políticas crediticias en las empresas están dadas por manuales específicos, en estos se detallan la gestión y calificación para concesión de créditos; la calificación de los clientes sujetos a crédito, sirve para tener una perspectiva de pago y pronto retorno del capital, sin una buena calificación se podría elevar la morosidad repercutiendo en la economía de la empresa.

Dentro de este orden de ideas, la deficiente evaluación de riesgo y débiles políticas de control interno forjan un incremento en el riesgo de liquidez de la empresa; ocasionando inconformidad por los propietarios de la misma; pues bien sus cifras en los estados financieros no son las que ellos esperaban obtener al inicio de la actividad comercial.

Por tanto, el problema principal en la mayoría de empresas, son los inadecuados procesos de evaluación para la concesión de créditos, siendo así, se corre un alto riesgo en recuperar el efectivo, el incumplimiento de objetivos empresariales en especial aquellos relacionados a la rentabilidad, liquidez y otros indicadores importantes.

Al poseer una amplia cartera vencida genera un indicador de morosidad elevado, generando también; desvaloración en los productos que se comercializa en la empresa Camión del Austro, al suceder se repercutirá directamente en la rentabilidad de la empresa lo que causara pérdida de recursos.

Los altos costos por recuperación de cartera son generados por ineficientes sistemas para efectos de cobros; estos sistemas de recuperación de cartera también desvalorizan los productos que se comercializan en la empresa, generando el incumplimiento de objetivos planteados como estrategias para la mejora continua y desarrollando una administración organizacional y financieramente inconsistentes, perdiendo así la posibilidad de crecer paulatinamente y entrar en una etapa de estancamiento empresarial.

De la misma manera; un ineficiente control interno en la empresa podría causar que la evaluación del riesgo o precauciones en la instrumentación para la evaluación y otorgación de créditos incremente la cartera en riesgo (clientes potenciales no satisfactorios); generando riesgos de liquidez y posiblemente de no tratar ese problema podría generar insolvencia. La insolvencia es en el peor de los casos la situación por la cual la empresa debería plantear posibles fuentes de refinanciamiento además de estrategias adecuadas de cobros o recuperación de crédito y una evaluación crediticia de excelencia para prevenir este resultado que podría ser desastroso.

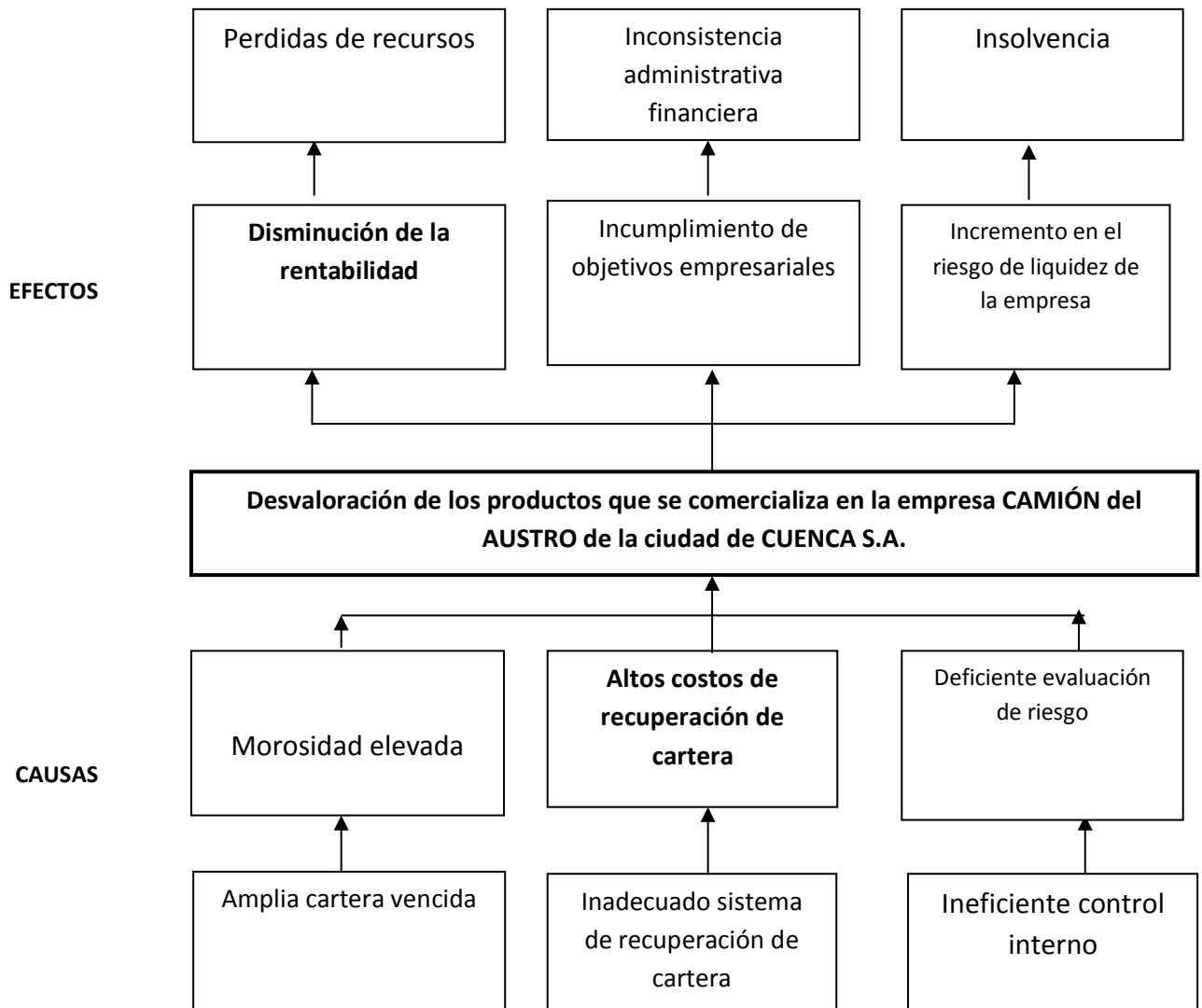


Gráfico 4: **Árbol de problemas**  
 Elaborado por: Garzón, J. (2014)

### 1.2.3 Prognosis

La ausencia de un cambio en el procedimiento para la recaudación de cartera vencida se convertirá en una problemática que genere un desequilibrio a nivel interno, porque los costos de recuperación de la misma se incrementaran de manera significativa afectando de manera directa a la rentabilidad de la empresa; lo cual a un largo plazo recaerá en una imagen de crisis económica.

Es por ello que se deben tomar medidas preventivas a fin de disminuir los costos de recuperación de cartera para salvaguardar e incrementar la rentabilidad. Es necesario que se establezca de manera inmediata y oportuna un modelo de gestión de crédito adecuado el cual permitirá tener un mejor manejo de los procedimientos crediticios para que la información financiera sea oportuna real y permitir que la empresa posea una excelente imagen institucional y acaparamiento de mercado.

#### **1.2.4 Formulación del problema**

¿Los Costos de Recuperación de cartera inciden en la rentabilidad en la Empresa Camión del Austro de la Ciudad de Cuenca en el año 2013?

#### **1.2.5 Preguntas directrices**

¿Cuáles son los costos que se incurren para recuperar la cartera vencida empresa Camión del Austro de la ciudad de Cuenca?

¿Se ha alcanzado la máxima rentabilidad en la empresa?

¿Es preciso crear un modelo de gestión de crédito que promueva la negociación y cancelación de las deudas morosas?

#### **1.2.6. Delimitación**

- **Campo : contabilidad**
- **Área : financiera**
- **Aspecto:** Costos de recuperación de cartera en la empresa Camión del Austro de la Ciudad de Cuenca.
- **Temporal:**

Tiempo del problema: Año 2.013

Tiempo de la investigación: 1 año

**Espacial:** Empresa Camión del Austro de la Ciudad de Cuenca.

### **1.3 Justificación**

Es importante la investigación por cuanto se pretende establecer los lineamientos necesarios para una buena toma de decisiones, las mismas que nos permitirán ser eficientes y eficaces, para que de esta manera la inversión pueda ser maximizada y así mantener el posicionamiento en el mercado.

El interés de la investigación se centra en el análisis de los costos de recuperación de cartera y la medición de cómo estos afectan en un periodo contable determinado.

La investigación novedosa por que se establecerán normas, procedimientos y políticas que se ajustarán a las necesidades de la empresa, generando así un costo de recuperación de cartera competitivo y un nivel de negociación equilibrado, el cual a futuro pueda dinamizar la participación empresarial en el mercado.

La implantación social de la investigación se genera por que a partir de los adecuados costos para la recuperación de cartera por ello la empresa podrá contar con una rentabilidad permanente que permita garantizar su participación en el mercado y por ende sostener las fuentes de empleo que se genera y así poder generar una imagen de eficiencia.

Además, el estudio es factible porque se cuenta con la apertura e información que nos proporcionan los propietarios y empleados, lo cual permitirá estar muy cerca de la realidad empresarial de la empresa Camión del Austro de la Ciudad de Cuenca. Por todas estas razones,



se justifica plenamente, el desarrollo de la presente investigación que coadyuve el crecimiento y desarrollo empresarial

Los beneficiarios será la empresa, los empleados, la Universidad Técnica de Ambato, pues bien el estudio servirá como guía para futuros proyectos similares y finalmente los estudiantes.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo general**

Establecer la incidencia de los costos de recuperación de cartera en la rentabilidad en la empresa CAMIÓN del AUSTRO de la ciudad de CUENCA S.A.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Analizar los costos de recuperación de cartera para determinar la relación con la rentabilidad.
- Determinar la rentabilidad para conocer sus fluctuaciones en los dos últimos años en la empresa CAMIÓN del AUSTRO de la ciudad de CUENCA S.A.
- Efectuar un examen especial financiero a la cartera vencida con la finalidad de minimizar los costos de recuperación de cartera en la empresa CAMIÓN del AUSTRO de la ciudad de CUENCA S.A.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVO

El presente trabajo investigativo se sustenta en los siguientes estudios.

Para, Pazmiño Real (2009) en su tesis cuyo tema es: *“La cartera vencida y su incidencia en la rentabilidad del Banco Nacional de Fomento sucursal Ambato durante el período comprendido de enero a diciembre del 2009”*. Se determina la correlacion entre las variables; es decir que la cartera vencida incidio en la rentabilidad del banco, llegando a establecer la siguiente conclusión:

El incumplimiento de los clientes con sus deudas hacia el banco; genera morosidad en la institución presentando el 53% con esto no se podrá apoyar en la constancia de colocación de crédito, ademas preexiste un inadecuado proceso de calificación de clientes idóneos para aprobar a un crédito manteniendo un 65%. Por tanto; el autor muestra la relacion de las dos variables pudiendo comprobar que la cartera vencida si incide en la rentabilidad del BNF.

En la investigación de BASANTES MORENO (2013) cuyo tema de investigacion trataba sobre: *“El Plan Estratégico de Recuperación de la Cartera Financiera existente en la ESPOCH”*; donde se define estrategias y políticas para lograr metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados, el plan se efectuó en forma continua y se apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario; llegando a establecer la siguiente conclusión:

En la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, constan reglamentos para desarrollar la cobranza, sin embargo no son aprovechados y la mayoría están obsoletos, debido a esto se presenta

en la investigación un sistema adecuado para un excelente manejo de cartera de crédito y cuentas por cobrar con el fin de optimizar los recursos y reducir la morosidad que es el principal inconveniente en esta entidad financiera.

Para el autor Gordon (2008) en su tesis titulada como el “*Modelo de Recuperación de Cartera Vencida en la Cooperativa de Vivienda 9 de Diciembre en Santo Domingo de los Tsáchilas 2008*”, planteandose como objetivo principal establecer un modelo para la recuperación de cartera vencida en la Cooperativa de Vivienda “9 de Diciembre”, de tal manera que permita mejorar el servicio que se presta a los socios con la implementación de métodos y estrategias para optimizar la recaudación de multas, cuotas de administración, entre otros. Este modelo, se podrá aplicar fácilmente en otras organizaciones de la misma naturaleza concluye su investigación de la siguiente manera:

La Cooperativa presenta un grave problema con cuotas en mora o cartera vencida por parte de los socios, debido específicamente por la inasistencia a las Asambleas; es preciso conocer las razones de tal inasistencia ya que es posible que los canales de comunicación no sean lo suficientemente eficientes y muchos de los socios no tienen conocimiento de las fechas en que se realizan las Asambleas”. Además mediante su modelo de recuperación estima enfrentar el problema en la cooperativa, devolviendo liquidez y salud a las finanzas de la empresa.

Así también; LÓPEZ (2004) en su investigación para el título de maestría con el tema: “*Sistema Integrados de recursos financieros en cartera para empresas sociales del estado prestadoras de servicios de salud*” cuyo resultado final de la investigación ostenta tres logros

importantes: primero, se identificaron las causas fundamentales del problema de cartera; segundo, a partir de los hallazgos problemáticos se propuso una estrategia genérica que de mayores resultados; y tercero, se formuló un plan de implementación y control de la estrategia de solución. Concluyendo este autor sobre su investigación:

Se ostenta como resultado visible un sistema de gestión de cartera, que soluciona el problema fundamental y permitirá a las empresas sociales del estado prestadoras de servicio de salud mejorar sus niveles de flujo de cajas en el corto y mediano plazo y, con ello, beneficiar a empleados, proveedores, acreedores y toda la sociedad general.

También menciona que; con la estructuración de un sistema integrado de gestión se avanza hacia la generación de propuestas administrativas que permitan superar los baches que la sociedad demanda.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

La presente investigación se la realizara bajo el paradigma crítico-propositivo. De acuerdo con, HERRERA (2004):

*“La ruptura de la dependencia y transformacion social requieren de alternativas coherentes en investigación, una de ellas es el enfoque crítico-propositivo. Crítico porque cuestiona los esquemas molde de hacer investigacion que estan comprometidos con la logica instrumental del poder; porque inpugna las explicaciones reducida a causalidad lineal”.*

Propositivo en cuanto la investigacion no se detienen en la contemplacion pasiva de los fenomenos, sino que ademas plantea alternativas de solución construidas en un clima de sinergia y proactividad.

Mediante este enfoque se privilegiara la interpretación, comprensión y explicación de los fenómenos sociales en perspectiva de totalidad. Busca la esencia de los mismos al analizarlos inmersos en una red de interrelaciones e interacciones, en la dinámica de las contradicciones que generan cambios cualitativos profundos.

### **2.2.1 Fundamentación epistemológica**

De acuerdo con, ABRIL (2008), “el planteamiento epistemológico de cualquier disciplina, se debe precisar el partir desde la conceptualización que la define, sustenta y diferencia del resto de saberes científicos”.

La epistemología, como teoría del conocimiento, se ocupa de problemas tales como las circunstancias históricas, psicológicas y sociológicas que llevan a la obtención del conocimiento, y los criterios por los cuales se le justifica o invalida, así como la definición clara y precisa de los conceptos epistémicos más usuales, tales como , objetividad, realidad o justificación.

### **2.2.2 Fundamentación ontológica**

En relación, Gallardo (2011); menciona que:

*“La ontología es la parte de la filosofía que estudia al ser y su existencia en general. Es aquello que estudia el ser en cuanto ser, el interés de estudiar al ser se origina en la historia de la filosofía cuando esta surge de la necesidad de dar explicaciones racionales, no mitológicas, a los fenómenos del mundo físico, también debemos recordar que el carácter universal de la filosofía, tuvo su origen en la necesidad de un conocimiento válido a todo fenómeno, y en las deficiencias de los conceptos inicialmente desarrollados, para ser llevados a la práctica concreta en los fenómenos físicos, o sociales”.*

La presente investigación está orientada al análisis financiero y de esta manera evidenciar su efecto en la determinación de la rentabilidad dentro de la empresa, consecuentemente se tome a tiempo las

decisiones adecuadas para el manejo y desarrollo de la empresa en lo concerniente a la liquidez, solvencia, gestión y rentabilidad.

### **2.2.3 Fundamentación axiológica**

Como argumento válido, MARTÍNEZ GÓMEZ (2010) *“Es parte de la reflexión filosófica a los llamados problemas de valor, tratándolos dentro de la llamada “filosofía práctica” o “conciencia práctica”*”.

Se conlleva la existencia de los valores dando a notar en toda actividad social del ser humano; la formación con ética del profesional, en virtud de la excelencia tanto profesional como personal.

## **2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

El proceso legal de esta investigación se apoyará en las siguientes normativas:

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

La Constitución Política del Ecuador, R. O. No. 449 del 20 de octubre de 2008, expone lo siguiente:

**Art. 291.-** Los órganos competentes que la Constitución y la ley determinen realizarán análisis financieros, sociales y ambientales previos del impacto de los proyectos que impliquen endeudamiento público, para determinar su posible financiación.

### **Ley de compañías**

**Art. 20.-** Las compañías constituidas en el Ecuador, sujetas a la vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías, enviarán a ésta, en el primer cuatrimestre de cada año:

- a) Copias autorizadas del balance general anual, del estado de la cuenta de pérdidas y ganancias, así como de las memorias e informes de los administradores y de los organismos de fiscalización establecidos por la Ley;
- b) La nómina de los administradores, representantes legales y socios o accionistas; y,

c) Los demás datos que se contemplaren en el reglamento expedido por la Superintendencia de Compañías.

El balance general anual y el estado de la cuenta de pérdidas y ganancias

estarán aprobados por la junta general de socios o accionistas, según el caso; dichos documentos, lo mismo que aquellos a los que aluden los literales b) y c) del inciso anterior, estarán firmados por las personas que determine el reglamento y se presentarán en la forma que señale la Superintendencia.

### **Ley de régimen interno**

**Art. 37.- Tarifa del Impuesto a la Renta para Sociedades.-** Las sociedades constituidas en el Ecuador así como las sucursales de sociedades extranjeras domiciliadas en el país y los establecimientos permanentes de sociedades extranjeras no domiciliadas que obtengan ingresos gravables, estarán sujetas a la tarifa impositiva del veinte y cinco (22%) sobre su base imponible.

### **Normas Ecuatorianas de Contabilidad**

Según Sánchez (2011) menciona lo siguiente;

*NEC 1 tiene que ver con todo lo que se refiere a los estados financieros.*

*El objetivo de esta Norma es prescribir las bases de presentación de los estados financieros de propósito general, para asegurar la comparabilidad con los estados financieros de períodos anteriores de la misma empresa y con los estados financieros de otras empresas. Para lograr este objetivo, esta Norma establece consideraciones generales para la presentación de los estados financieros, orientación para su estructura y requerimientos mínimos para el contenido de los estados financieros.*

#### **Norma Ecuatoriana de Auditoría**

*NEA 28 párrafo 4-6. La información financiera prospectiva puede incluir estados financieros o uno o más elementos de estados financieros y puede ser preparada:*

*a) Como una herramienta interna de la administración, por ejemplo, para ayudar a evaluar una posible inversión de capital;*

*b) Para su distribución a terceros en, por ejemplo:*

- Un prospecto para proporcionar información sobre futuras expectativas a inversionistas potenciales.*
- Un informe anual para proporcionar información a los accionistas, organismos reguladores y otras partes interesadas.*
- Un documento para la información de prestamistas que puede incluir, por ejemplo, presupuestos de flujos de efectivo*

*La administración es responsable por la preparación y presentación de la información financiera prospectiva, incluyendo la identificación y revelación de los supuestos sobre los que se basa. Puede pedirse al auditor que examine y dictamine sobre la información financiera prospectiva para ampliar su credibilidad, sea que se piense utilizar para terceros o para fines internos.*



## 2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

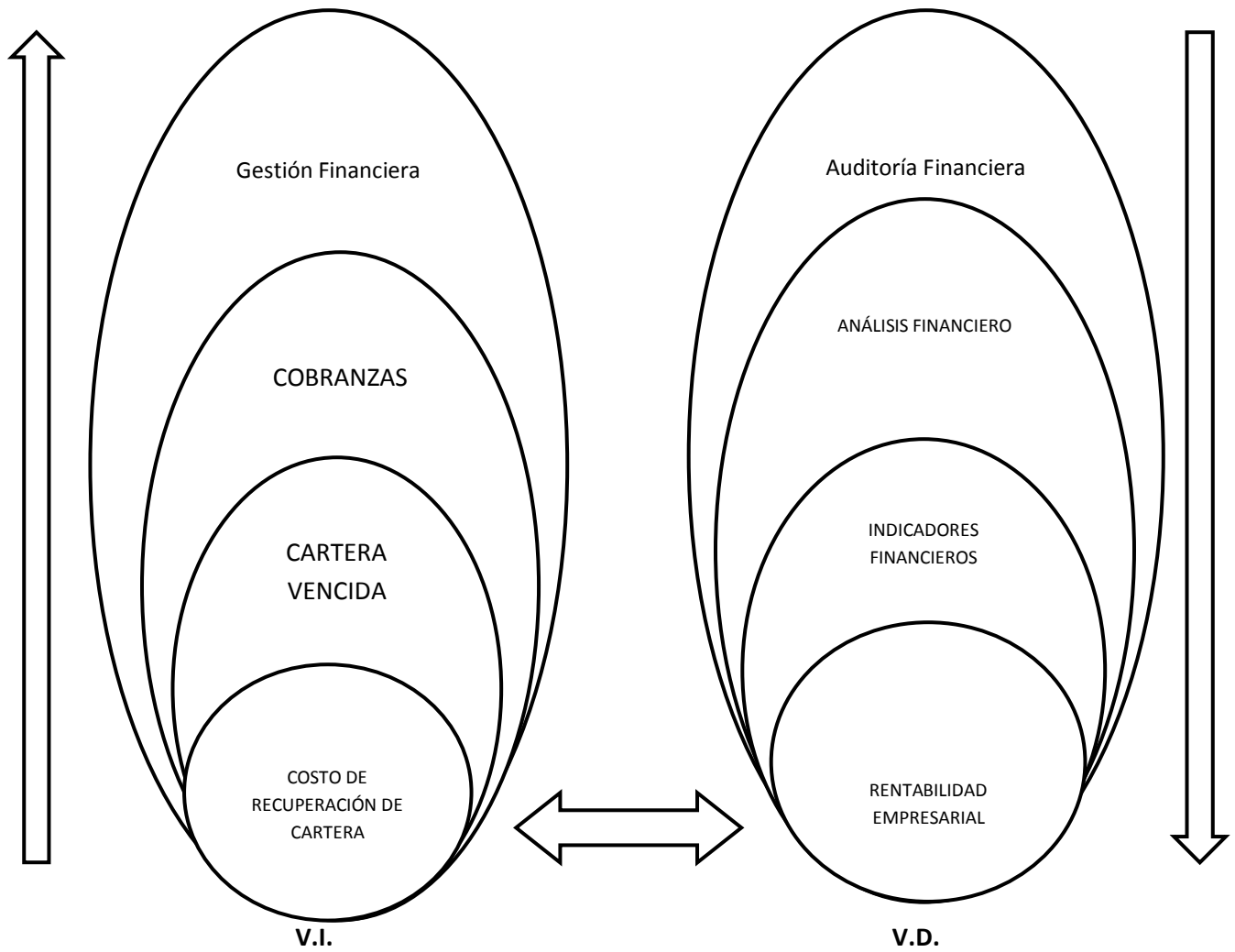


Gráfico 5: Cuadro Categorías Fundamentales

Elaborado por: GARZÓN, J (2014)

**Subordinación de Variables**

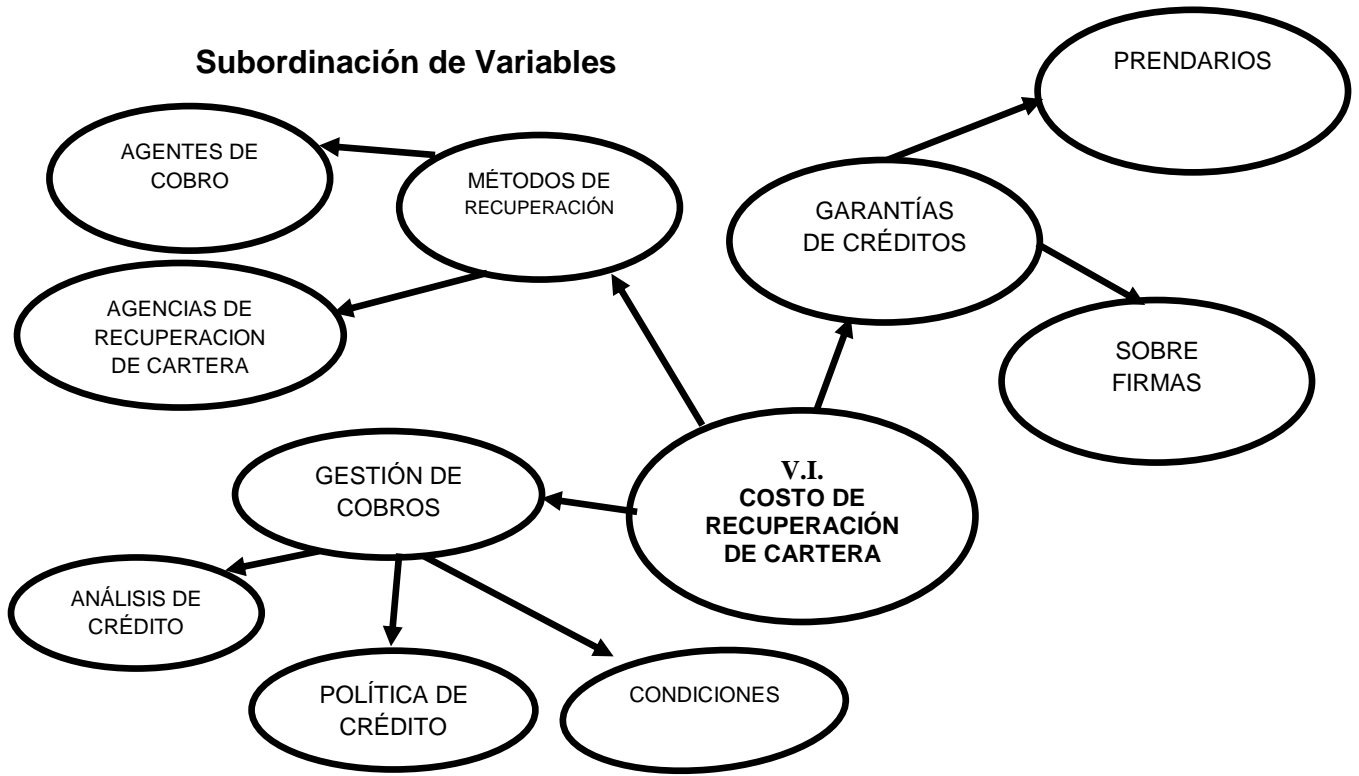


Gráfico 6: Subordinación Variable Independiente

Elaborado por: GARZÓN, J (2014)

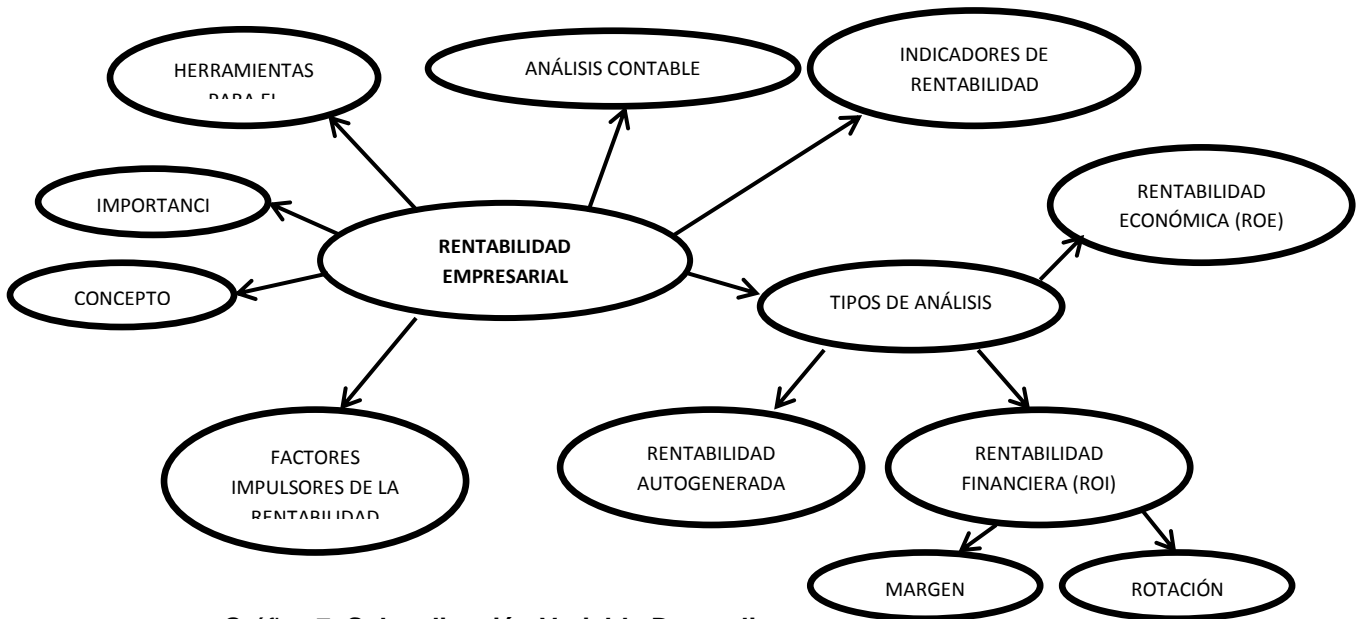


Gráfico 7: Subordinación Variable Dependiente

Elaborado por: GARZÓN, J (2014)

## **2.4.1 Concepto categorías fundamentales**

### **2.4.1.1 Gestión Financiera**

Parafraseando con, LAWRENCE J, (2005), está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de los dividendos. Así lo describe textualmente en su obra: “A fin de tomar las decisiones adecuadas es necesaria una clara comprensión de los objetivos que se pretenden alcanzar, debido a que el objetivo facilita un marco para una óptima toma de decisiones financieras”.

Además de aquellos otros autores como ROBLES (2012), mencionan que la gestión financiera es “el manejo de los recursos monetarios en una empresa es fundamental y se podría pensar que es la llave del éxito, por eso dentro de la administración financiera se estudia el manejo eficiente del dinero”.

Son conceptos acertados para la gestión financiera en las empresas, que contribuye a un entendimiento económico-financiero ante los entes de control y la sociedad.

### **2.4.1.2 Cobranzas**

Un concepto importante dentro de la gestión financiera, viene dado por la cobranza de créditos, así Collaguazo (2009), referencia lo siguiente: *“Los mecanismos de cobro dependen de lo establecido en los objetivos y perfil de riesgo asumido por la institución”*.

DÍAZ MANJARREZ (2006) por su parte argumenta que las cobranzas son:

*Mecanismos preventivos, buscan evitar la asunción de riesgos por encima de la política de la institución. El análisis previo del cliente;*

*la medición de riesgos; los informes comerciales; los sistemas de análisis financiero; el control de la deuda del cliente; el control de límites, entre otros.*

A manera de criterio se puede conceptualizar que las cobranzas, tiene el fin de asegurar la recuperación de la deuda en las condiciones acordadas con el cliente: El monto; los codeudores; las fianzas, y garantías; los contratos de crédito; el mecanismo de aviso de vencimiento; la gestión proactiva de cobro; los sistemas de recobro y la parte legal enmarcados en la gestión financiera de la institución.

#### **2.4.1.3 Cartera Vencida**

Dentro del concepto de cobros, se puede encontrar la cartera vencida que es objeto de análisis para su recuperación, Campoverde (2007) menciona referente al tema:

*La porción de la cartera total de una institución financiera cuyo plazo ha sido vencido sin que el acreedor haya recibido el pago correspondiente, al activo financiero por parte del deudor o garante mientras no se castiguen los activos por motivo del no pago del acreedor continuará devengándose intereses por concepto de mora sobre los pasivos vencidos.*

Para Lamarca & Ibañez (1984) , se refiere a cartera vencida en uno de sus informes como:

*Son aquellos créditos a favor de las entidades financieras que por estar vencidos e impagos deben traspasarse de cartera vigente a cartera vencida dentro del plazo no superior a 90 días desde su fecha de vencimiento. En el caso de créditos pagaderos en cuotas, se consideran en cartera vencida los montos de las cuotas impagas, dentro de los 90 días siguientes a las respectivas fechas de vencimiento, salvo el caso en que se ejercite la facultad de hacer exigible la totalidad del crédito, por el no pago de un determinado número de cuotas, caso en el que deberá llevarse a cartera vencida el monto total de la operación.*

Es decir la cartera vencida se da cuando el plazo establecido entre las partes no ha sido cancelado en el tiempo pactado

#### 2.4.1.4 Costo de recuperación de cartera

Los costos por recuperación de cartera representan en la institución o empresas aquellos conceptos de movilidad y actividades relacionados a la gestión de cobros por la cartera vencida. Para ACOSTA, (2011) “los costos de recuperación de cartera están dados por la movilidad del personal (hora hombre), depreciación de vehículo, gasto combustible y todo aquello que implique la gestión de cobro desde la empresa hasta el domicilio del deudor y/o garantes”.

En Cooperativa Ambato Ltda., la estimación de los costos de cartera se los realiza en función hora hombre y se los carga como valor adicional al socio, así lo mencionan en su informe para control de calidad de servicios; “La gestión extrajudicial de cobranza tendrá un costo para el socio con cartera vencida...; (fijar que los costos son diferenciados en cada etapa según el monto del crédito concedido inicialmente o que consta en el pagare)”. Además presentan la tabla con el cálculo para el cobro de valores por vencimiento de cartera a los socios:

|                          |               |
|--------------------------|---------------|
| SUELDO                   | 640,00        |
| XIII SUELDO              | 26,50         |
| XIV SUELDO               | 53,33         |
| FONDO DE RESERVA         | 53,33         |
| ALIMENTACIÓN             | 30,00         |
| UNIFORMES                | 26,50         |
| APORTE PATRONAL          | 77,76         |
| <b>TOTAL</b>             | <b>907,42</b> |
| VALOR DÍA HOMBRE         | 30,25         |
| VALOR HORA HOMBRE        | 3,78          |
| DEPRECIACIÓN             | 0,08          |
| COSTO DE VIAJE POR Km    | 0,16          |
| MANTENIMIENTO            | 0,83          |
| SEGUROS                  | 0,02          |
| GASTO LEGALES            | 0,02          |
| VALOR DE LA NOTIFICACIÓN | 0,25          |
| TIEMPO OPERATIVO         | 0,95          |
| <b>TOTAL GASTO HORA</b>  | <b>6,00</b>   |

Tabla 1 **Calculo de costos para recuperación de cartera vencida**

**Fuente:** CO.A.C. Ambato Ltda.

Por tanto el estimado que utilizan para el calculo por hora para cobranzas en el caso de la cooperativa es de \$6,00 usd. Es decir los costos de recuperacion de cartera son valores adicionales al sueldo del empleado

#### **2.4.1.5 Auditoría Financiera**

La auditoría financiera es el examen de libros y cuentas que se realiza a un negocio para formular y presentar estados financieros en forma que el estado de resultados y el balance general, muestren la verdadera situación del negocio a la fecha del periodo o ejercicio del que se realiza; además de expresar correctamente los resultados de las operaciones del periodo sometido a operación. “En el futuro la Auditoria consistirá en una revisión de los procedimientos donde los análisis de eficiencia y control internos proporcionen la base principal de evaluación de esos procedimientos”. (PUERRES, 2012)

Para (Sotelo, 2001) La auditoría financiera “examina a los estados financieros y a través de ellos las operaciones financieras realizadas por el ente contable, con la finalidad de emitir una opinión técnica y profesional.”

En si la auditoría financiera es un proceso en el cual se realiza la emisión de un informe final después que el auditor realizo exámenes a los estados financieros de una empresa y da su opinión de las evidencias encontradas

#### **2.4.1.6 Analisis financieros**

Inmerso en la auditoria financiera; el análisis financiero sirve para medir y comparar los resultados economicos de periodos de tiempos camparables, se lo realiza para predecir condiciones futuras y posible toma de desiciones para mejorar los resultados obtenidos del análisis. Según (SANCHEZ MEJÍAS, 2012):

*El análisis financiero tradicional es necrológico, se basa en autopsias que se le hacen a la firma "para ver qué pasó" y no hay suficiente énfasis en el futuro. El pasado es inmodificable y los decisores, sólo pueden afectar el futuro con sus decisiones. El pasado sólo sirve para evaluar qué tan buenas resultaron las decisiones que se tomaron meses o años antes. En la medida en que el análisis del pasado sirva para corregir acciones equivocadas o reforzar acciones acertadas, será útil.*

Con referencia al análisis financiero Gerence (2013) señala lo siguiente

*Análisis financiero es el que permite que la contabilidad sea útil a la hora de tomar las decisiones, puesto que la contabilidad si no es leída simplemente no dice nada y menos para un directivo que poco conoce de contabilidad, luego el análisis financiero es imprescindible para que la contabilidad cumpla con el objetivo más importante para la que fue ideada que cual fue el de servir de base para la toma de decisiones.*

Para el análisis se utilizan una serie de formulaciones denominados razones o indicadores financieros, cuyos resultados dictan un veredicto para la toma oportuna de decisiones.

#### **2.4.1.7 Indicadores financieros**

Los indicadores o razones financieras inmersos en el análisis financiero sirven para evaluar el desempeño económico financiero de la empresa, estos resultados obtenidos a partir de evaluaciones a diferentes libros y cuentas contables contribuyen a la correcta toma de decisiones.

Por tanto, la formulación de estos en las empresas, dictan un resultado positivo o negativo, siendo comparables en periodos de tiempos o segmentos de mercado, con ello se realiza los ajustes del caso y se genera mayor acertividad en la toma de decisiones financieras y administrativas, así como las de riesgos y control. (AGUAGALLO, 2011)

Rueda (2001) menciona lo que los indicadores financieros son el producto de establecer resultados numéricos basados en relacionar

dos cifras o cuentas bien sea del Balance General y/o del Estado de Pérdidas y Ganancias

#### **2.4.1.8 Rentabilidad Empresarial**

Entre los indicadores mas representativos para analizar en las empresas, estan los indicadores de rentabilidad; Sánchez (2002) define a la rentabilidad empresarial como:

*Rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener unos resultados. En la literatura económica, aunque el término rentabilidad se utiliza de forma muy variada y son muchas las aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo.*

La rentabilidad es, posiblemente, uno de los conceptos no entendidos por quienes lo realizan en la vida cotidiana.

Se puede hablar de rentabilidad, desde el punto de vista económico o financiero, como la relación entre excedente que genera una empresa en el desarrollo de su actividad empresarial y la inversión necesaria para llevar a cabo la misma (Lizcano , 2004)

Veremos que el hecho de identificar un beneficio en la empresa no quiere decir que sea rentable. De hecho, una empresa puede generar beneficios, no quiere decir q es rentable. Este concepto suele ser bastante elusivo, por lo que trataremos de explicarlo con mayor detalle.



## 2.4.2 Elementos de la Variable Independiente

### a) GESTIÓN DE COBROS

La Gestión de cobros es asociada con la gestión o competencia de tesorería, Santandreu (2005) menciona que:

*La primera fuente de financiación de la empresa corresponde a los cobros por la facturación que realiza. Esta gestión se constituye en el principal motor de la gestión de la tesorería. El objetivo principal de la política de cobros consiste en acelerar el circuito en base a la reducción de los días de concesión de pago a los clientes para minimizar los gastos financieros así como reducir el riesgo. Por lo general las políticas de cobros devienen de la función comercial como condición de venta, si bien interviene el responsable financiero en mayor o menor medida.*

La gestión de cobro consiste en la previsión, control y conciliación de los cobros y pagos, y de la organización de los mismos. La gestión óptima no debe limitarse a depender de las circunstancias, permitiendo prever posibles tensiones y estudiar soluciones a los problemas con antelación (Vicente, 2014)

Por tanto, la gestión de cobros representa en las empresas, una actividad de orden prioritario, debiendo gestionarla de la mejor manera para evitar riesgos de liquidez, o problemas de índoles mayores o costos innecesarios por recuperación de cartera. Para aquello debe existir la condición, un análisis previo de crédito y políticas que generen confianza en el proceso de créditos y su recuperación inmediata y sin problemas.

### CONDICIONES

Tomado del libro de (DÍAZ MANJARREZ, 2006), “son las condiciones de venta las responsabilidades de comprador y vendedor deben ser aclaradas en lo referente a qué se incluirá y qué no en la cotización, y cuándo se transferirá la propiedad de los bienes del vendedor al comprador”

Las condiciones de crédito ayudan a la empresa a obtener mayores clientes, pero se debe tener mucho cuidado ya que se pueden ofrecer descuentos que en ocasiones podrían resultar nocivos para la empresa (Gomez, 2002)

Por tanto las condiciones vienen dadas por políticas claras tanto en la gestión de cobros como previamente en la evaluación de crédito.

### **ANÁLISIS DE CRÉDITO**

En síntesis del análisis de crédito, Van Home & Wachowicz (2002), expone lo siguiente:

*Luego de recopilar la información de crédito, la empresa debe realizar un análisis de crédito de los solicitantes. En la práctica, la recopilación de datos y su análisis están muy relacionados. Si, con base en la información inicial de crédito, una cuenta importante parece relativamente riesgosa, el analista de crédito tendrá que obtener más datos. Es probable que el valor esperado de la información complementaria exceda el costo de adquirirla. Con base en los estados financieros de un solicitante de crédito, el analista de crédito debe estudiar las razones. Tendrá particular interés en la liquidez del solicitante y en su capacidad de pagar las deudas a tiempo. Son especialmente relevantes razones como la prueba de ácido, rotación de las cuentas por cobrar e inventarios, el periodo promedio de pago y la razón entre deuda y capital contable. Además de revisar los estados financieros, el analista de crédito tendrá que considerar el carácter de la compañía y su administración, además de su fortaleza financiera, entre otras cosas. Después tendrá que determinar a la capacidad del solicitante a pagar su crédito y a la probabilidad de que no pague a tiempo y, con ello, provoque una pérdida derivada de una deuda incobrable. Con base en estos datos, además de la información del margen de utilidad sobre producto o servicio vendido, se debe decidir si es conveniente o no aprobar el crédito.*

Cuando un cliente desea obtener materias primas, servicios u otros recursos se acerca a las diferentes empresas que le puedan proveer crédito, por ello es importante tener una buena historia crediticia, ya que esta es la clave para la evaluación que hace el departamento de crédito de la empresa proveedora (Gomez, 2002)

Para las empresas es importante que exista un análisis prioritario y bien definido de clientes sujetos a créditos, para así asegurar el retorno del efectivo y evitar que se incremente la cartera vencida. Si se analiza bien la otorgación o concesión de créditos se podrá determinar la capacidad de pago del solicitante y evitaran la morosidad del mismo, pudiendo gestionar la gestión de cobros de la empresa misma, por eso la importancia de disponer excelentes políticas de crédito.

## **POLÍTICA DE CRÉDITO**

La política de crédito en las empresas comerciales, representa un factor fundamental en la otorgación de créditos, en esta se define los criterios que deben tener los posibles clientes sujetos a crédito, así lo menciona, Santos (2013)

*Forma como quiere la compañía que se haga las cosas en lo relativo al crédito de clientes, los criterios que se van a utilizar para tomar decisiones así como los objetivos de crédito que se han de alcanzar cuantificados en cifras. Las políticas de crédito sirven para facilitar que los empleados tengan una pauta de trabajo para conseguir los mejores resultados en la gestión de crédito comercial. Las políticas de crédito y cobranza actúan directamente sobre el periodo medio de cobro ya que regulan los plazos de cobro, controlan el cumplimiento de los mismos por parte de los clientes y gestionan el cobro de las facturas vendidas*

Para Gomez, (2002) Las políticas de cobro de la empresa son:

Los procedimientos que ésta sigue para cobrar sus cuentas una vez vencidas. La efectividad de las políticas de cobro de la empresa se puede evaluar parcialmente examinando el nivel de estimación de cuentas incobrables. Una efectiva labor de cobranza está relacionado con efectiva una política de créditos por lo que se minimiza los gastos de cobro por cuentas difíciles o de dudosa recuperación

Es decir las empresas deben establecer una buena política de cobro para que no incurra en costos adicionales y tenga un buen sistema de cobros

## **b) GARANTÍAS DE CRÉDITOS**

Parafraseando con, VILLASEÑOR (2003), “Es una obligación accesoria del crédito, donde el acreedor se prefiere que la existencia de la garantía vaya separada de la existencia de la deuda. De allí que la garantía esté vinculada pero no subordinada a la deuda”.

“La garantía del crédito es una obligación vinculada y coordinada; crea un derecho subjetivo a favor del acreedor” (GORDÓN ORTIZ, 2008).

Haciendo referencia con, Mollar (2004) menciona:

**Garantía personal.-** *El titular y los avalistas ofrecen su garantía personal ilimitada presente y futura de todo su patrimonio. Cabe indicar que si existen bienes en el patrimonio de dichas personas que están gravados de forma específica no podrán ser ejecutados ante un no pago del préstamo (por ejemplo un local hipotecado).*

**Garantía documental.-** *En los documentos de la garantía no se pueden recortar los derechos del consumidor, ni ponerles limitaciones que no prevé la ley durante los dos años que dura la garantía legal.*

**Garantías de prenda.-** *La prenda es un derecho real accesorio de garantía que tiene como función accesoria el asegurar al acreedor el cumplimiento y satisfacción de su crédito, mediante un poder especial que se le confiere sobre la cosa pignorada (dada en garantía).*

*Las garantías representan una oportunidad para las empresas en caso de recurrir a cuestiones judiciales, demanda por falta de pagos; pero en sí, para la empresa representa un respaldo por el cual el cliente asegura el pago del crédito concedido, respaldándola con una garantía por la cual no deberá atrasarse y deberá cancelar las cuotas según lo acordado entre las partes.*

## **c) MÉTODOS DE RECUPERACIÓN**

Existen algunos métodos de recuperación, estos se definen en las políticas de gestión de cobros, manuales de otorgación de créditos, políticas y procedimientos para la gestión de cobros, etc.

Pudiendo citar a, VERA COLINA (2010); donde se puede considerar lo siguiente:

*Consiste en recuperar deudas requiere de planificación, orden y constancia. Un compromiso con el cliente que se refleja en la pronta respuesta a sus consultas y soluciones eficaces para sus problemas.*

Concordando con otro autor, BASANTES MORENO (2013) menciona que:

*El recupero crediticio trabaja en todas las etapas de la cobranza, analizando y segmentando las carteras antes de ser gestionadas. En base a esta segmentación determinamos la estrategia más adecuada y damos comienzo a la gestión*

Por tanto, sería conveniente que las políticas en las empresas estén bien definidas, y la gestión crediticia este estructurada de la mejor manera para un seguimiento adecuado de la cartera de clientes. La gestión de cobranzas debe utilizar métodos elocuentes que contribuya a la recuperación oportuna del crédito concedido.

### **2.4.3 Elementos de la Variable Dependiente**

#### **a) Rentabilidad Empresarial**

Sobre la misma, Sánchez (2002) menciona:

*La importancia del análisis de la rentabilidad viene determinada porque, aun partiendo de la multiplicidad de objetivos a que se enfrenta una empresa, basados unos en la rentabilidad o beneficio, otros en el crecimiento, la estabilidad e incluso en el servicio a la colectividad, en todo análisis empresarial el centro de la discusión tiende a situarse en la polaridad entre rentabilidad y seguridad o solvencia como variables fundamentales de toda actividad económica.*

*Así la base del análisis económico-financiero se encuentra en la cuantificación del binomio rentabilidad-riesgo, que se presenta desde una triple funcionalidad:*

- *Análisis de la rentabilidad.*
- *Análisis de la solvencia, entendida como la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones financieras (devolución de principal y gastos financieros), consecuencia del endeudamiento, a su vencimiento.*

- *Análisis de la estructura financiera de la empresa con la finalidad de comprobar su adecuación para mantener un desarrollo estable de la misma.*

*Es decir, los límites económicos de toda actividad empresarial son la rentabilidad y la seguridad, normalmente objetivos contrapuestos, ya que la rentabilidad, en cierto modo, es la retribución al riesgo y, consecuentemente, la inversión más segura no suele coincidir con la más rentable. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que, por otra parte, el fin de solvencia o estabilidad de la empresa está íntimamente ligado al de rentabilidad, en el sentido de que la rentabilidad es un condicionante decisivo de la solvencia, pues la obtención de rentabilidad es un requisito necesario para la continuidad de la empresa.*

La rentabilidad necesita de la concurrencia del margen de beneficio, de la inversión realizada y del tiempo en el que este beneficio se genera.

Es necesario especificar para quién estamos estimando la rentabilidad. Normalmente en finanzas corporativas nos dedicamos a: 1) los accionistas y 2) a los inversores financieros, grupo que incluye a los accionistas y a los acreedores financieros.

## **b) Importancia**

La importancia del análisis de la rentabilidad viene establecida porque, aun dividiendo de la multiplicidad de objetivos a que se enfrenta una empresa, basados unos en la rentabilidad o beneficio, otros en el incremento, la estabilidad e incluso en el servicio a la sociedad, en todo análisis empresarial el eje de la discusión desarrolla a situarse en la polaridad entre rentabilidad y seguridad o solvencia como variables fundamentales de toda actividad económica.

## **c) Concepto básico**

Medida de los beneficios de las sociedades, fundamentalmente en relación con sus ventas, activos o recursos propios. Hay distintas ratios de rentabilidad empresarial basadas en los estados financieros de las

empresas, como la ratio de resultado de explotación (ventas menos gastos de explotación) en relación con las ventas, la ratio de resultado neto (resultado de explotación más otros ingresos y gastos, incluidos impuestos, amortizaciones y resultados extraordinarios) en relación con las ventas, la rentabilidad del activo (que relaciona el resultado neto con los activos totales) y la rentabilidad de los recursos propios (que relaciona el resultado neto con los fondos aportados por los accionistas). A nivel macroeconómico, el excedente bruto de explotación, basado en las cuentas nacionales, por ejemplo, en relación con el Producto Interior Bruto o con el valor añadido, suele utilizarse como medida de rentabilidad. (CARRASCO, 2013)

#### **d) Análisis Contable**

Concertando con, CARRASCO (2013); Los conceptos mencionados con anterioridad ponen de manifiesto entonces, la importancia del análisis contable en las organizaciones, al aportar información valiosa sobre el comportamiento de la empresa desde el punto de vista contable, con la finalidad de tomar decisiones que no afecten de forma negativa las operaciones diarias de ésta. En otros términos, el conocer la dinámica contable de la organización permitirá al administrador tomar las acciones necesarias para competir dentro de un mercado globalizado en constante crecimiento.

Una vez elaborados todos los documentos que recogen la información financiera y contable de la empresa, hay que realizar un análisis de la misma para conocer la situación económica y financiera en que se encuentra y tomar las decisiones oportunas

#### **e) Factores Impulsores de la Rentabilidad**

Basado en el criterio del Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación de España (2013) en su artículo sobre los factores impulsores de rentabilidad contextualizan:

*A la hora de analizar una empresa y juzgar su situación de cara a la posible consecución de unos niveles adecuados de rentabilidad, puede ser importante ampliar los análisis específicos descritos en apartados anteriores, y una serie de factores aspectos relacionados con su situación patrimonial, y en definitiva, con su Balance de situación. La imagen de la empresa con relación a estos factores puede servir como referencia a la hora de enjuiciar su capacidad y solidez de cara a su evolución futura, y mostrarse más o menos proclive a una mejora de sus niveles de rentabilidad, medidos según los criterios e indicadores señalados con anterioridad.*

Un adecuado análisis de la rentabilidad empresarial, puede convenir para reañizar reajustes y prevenir resultados adversos; los factores positivos serán sujeto para mantener o mejorar y los negativos para dar solución positiva.

Pese a aquellos otros factores que se observa en empresas con índices de morosidad y recuperación de cartera alta; es, el retorno de las mismas como capital operativo para rotación del efectivo y mejorar las condiciones económicas en las instituciones.

#### **f) Indicadores de Rentabilidad**

Al hablar de indicadores de rentabilidad, se habla de la gestión administrativa financiera y de cuán saludable es una empresa en materia económica, según Sánchez (2011) :

*Los indicadores de rendimiento, denominados también de rentabilidad o lucratividad, sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades. Es decir, lo más relevante de utilizar estos indicadores es analizar e interpretar la forma de como se desarrolla el retorno de los valores invertidos en la empresa (rentabilidad del patrimonio y rentabilidad del activo total).*

*Indicadores de rentabilidad del estado de resultados*

*Inicio » Economía y finanzas. » (13 / 03 / 2012 )*



El objetivo de los indicadores de rentabilidad es establecer y expresar en porcentaje la capacidad de cualquier ente económico para generar ingresos. Un indicador hace más fácil la interpretación de la rentabilidad (Gerence, 2013)

Los indicadores financieros nos ayudan a proporcionar información de acuerdo al análisis realizado a los estados financiero .

### **g) Herramientas para el Análisis**

Para analizar estados financieros existen básicamente cuatro herramientas, a saber: las variaciones, tendencias, porcentajes y ratios. Los dos primeros forman parte del llamado “análisis horizontal, mientras que los dos últimos lo son del “análisis vertical”.

Estos análisis son los más recomendados para saber el potencial de la empresa en materia de gestión financiera, dichos análisis sirven para tomar decisiones a partir de indicadores conocidos.

“Es más fácil alcanzar los resultados esperados cuando se utilizan herramientas apropiadas para el propósito perseguido”. (KAORU, 2008)

### **h) Rentabilidad Económica (ROE)**

Se utiliza con el fin de planificar, presupuestar y establecer objetivos, para apreciar propuestas de inversión y para evaluar el rendimiento de los directivos, unidades de negocio, etc.

Fondos propios ya que son todo aquello que los accionistas han invertido (capital, prima de emisión) y aquello que han cedido a retirar (reservas).

La rentabilidad económica o de la inversión es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento de los activos de una empresa con independencia de la financiación de los mismos (Sánchez J. , 2002)

Su cálculo puede tener dificultad cuando existe una estructura complicada de capital

Finalmente, es preciso acordarse que las PYMES suelen tener siempre mayor proporción de fondos propios, por lo que presentarán constantemente clases de valores más bajos

$$\text{Rendimiento Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Promedio}} * 100$$

#### **i) Rentabilidad Financiera (ROI)**

Esta razón le permite al analista encontrar el retorno contable por período, por peso invertido en activos.

#### **Fórmula:**

Rendimiento de activo total

$$(\text{ROI}) = \frac{\text{Resultado antes de intereses e impuestos}}{\text{Activo Total a su Estado Medio}} * 100$$

Esta razón muestra la capacidad del activo para producir utilidades, independientemente de la forma como haya sido financiado, ya sea con deuda o con patrimonio

*“El resultado antes de intereses e impuestos suele identificarse con el resultado del ejercicio prescindiendo de los gastos financieros que origina la financiación ajena y del impuesto de sociedades. Al excluir*

*del gasto por impuesto de sociedades se pretende medir la eficiencia de los medios empleados con independencia del tipo de impuestos, que además pueden variar según el tipo de sociedad". (Sánchez J. , 2002).*

- **Rotacion**

El ROI lo podemos usar para evaluar una empresa en marcha: si el ROI es menor o igual que cero, significa que los inversionistas está perdiendo dinero; y mientras más alto sea el ROI, significa que más eficiente es la empresa al usar el capital para generar utilidades.

Pero, principalmente, el ROI se usa al momento de evaluar un proyecto de inversión: si el ROI es menor o igual que cero, significa que el proyecto o futuro negocio no es rentable (factible); y mientras mayor sea el ROI, significa que un mayor porcentaje del capital se va a recuperar al ser invertido en el proyecto.

Asimismo, el ROI nos permite comparar diferentes proyectos de inversión, aquel que tenga un mayor ROI será el más rentable y, por tanto, el más atractivo.

Finalmente, debemos señalar que el ROI, debido sobre todo a su simplicidad, es uno de los principales indicadores utilizados en la evaluación de un proyecto de inversión; sin embargo, debemos tener en cuenta que este indicador no toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo, por lo que al momento de evaluar un proyecto, siempre es recomendable utilizarlo junto a otros indicadores financieros, tales como el VAN y el TIR.

- **Margen**

Diferencial entre los rendimientos obtenidos con los diversos productos financieros y el coste que suponen los recursos ajenos.

**Margen de Utilidad Bruta.**-Este índice muestra la utilidad generada por las ventas ,despues de deducir los costos de producción de los articulos vendidos.

$$\text{Margen de Utilidad Bruta} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}} * 100$$

**Margen de Utilidad Neta.**-Indica la eficiencia de la empresa, después de cubrir los costos y gastos de la empresa. Es el porcentaje que le queda a la empresa por cada dólar de venta.

$$\text{Margen de Utilidad Neta} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} * 100$$

## 2.5. Hipotesis

El costo de recuperación de cartera influye en la rentabilidad en la empresa Camión del Austro de la ciudad de Cuenca S.A., en el año 2013

## 2.6. VARIABLES

- **Variable Independiente:** Costo de recuperación de cartera
- **Variable Dependiente:** Rentabilidad

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente estudio investigativo presenta un enfoque de investigación cualicuantitativo; esto debido a la utilización de información financiera, índices e indicadores que permiten realizar una evaluación de la estructura de los gastos y costos frente a la rentabilidad empresarial, obteniendo un resultado que contribuirá a la toma correcta de decisiones gerenciales.

Saldívar (2002) sostenía: “El método cualicuantitativo, consiste en la definición de una serie de índices, que permitan evaluar la estructura, desde una serie de aspectos, teniendo en cuenta la racionalidad estructural de la misma”.

Este tipo de enfoque investigativo es práctico en cualquier tipo de investigación o estudio, ya que; está basado en los principios metodológicos del pragmatismo que mencionan lo anterior.

#### **3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

**3.2.1. Investigación de campo:** Se utiliza esta investigación, porque se levanta información en el lugar de los hechos, en este caso se realiza el levantamiento de la información correspondiente para los análisis y comprobación de hipótesis en la empresa Camión del Austro S.A., por tanto esta investigación es válida en el estudio.

**3.2.2. Investigación bibliográfica – documental:** Esta investigación es básica en todo estudio, y corresponde a la indagación de sucesos similares a la problemática tratada, en textos, investigaciones, libros y demás estudios que se encuentran debidamente documentada y disponible para su análisis y comparación; además de elevar la

investigación a un nivel más profesional, concatenando textos de autores respetables.

### **3.3. NIVEL INVESTIGATIVO**

**3.3.1 Nivel exploratorio.-** Se utiliza el nivel exploratorio en la investigación, porque no existe un modelo base en la empresa; siendo un problema totalmente diferente, esto principalmente por la situación económica-empresarial única en cada empresa, región o sector económico al que pertenece la institución objeto de estudio. Sin embargo se realizara una investigación documental relacionado al tema de estudio en empresas con similitudes, para sustentar la investigación y contribuyan a viabilizar una propuesta factible en la empresa Camión del Austro S.A.

**3.3.2. Nivel descriptivo.-** Este nivel de investigación corresponde al conocimiento que se tiene sobre el tema de estudio; en donde, este quede detallado de forma precisa para el alcance de los objetivos propuestos.

### **3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población en la investigación representa a un grupo finito o infinito de personas, objetos o datos que se someterán al estudio estadístico, cuando la población es demasiado grande, se procede calcular una muestra para investigarla como parte de la población total, manteniendo un margen de error estadístico considerable.

La muestra constituye una representación significativa de la población con un margen de error que no supera los 5%, estudiando así una muestra con características propias de la población total cuando esta es demasiado grande para estudiarla.

Para el presente caso se estudiara una población finita en la empresa Camión del Austro S.A., realizando el levantamiento de información pertinente, en este caso se realizara una evaluación de los estados financieros, un check list y fichas de observación al señor Gerente, Departamento de Contabilidad y Tesorería:

| <b>Población</b>             | <b>Cantidad</b> | <b>Porcentaje %</b> |
|------------------------------|-----------------|---------------------|
| <b>Gerente</b>               | 1               | 20%                 |
| <b>Departamento Contable</b> | 2               | 40%                 |
| <b>Tesorería</b>             | 2               | 40%                 |
| <b>TOTAL</b>                 | <b>5</b>        | <b>100%</b>         |

Tabla 2: Población

**Elaborado por:** GARZÓN, J (2014)

### 3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

- Operacionalización de la variable independiente: Costos de recuperación de cartera

| CONCEPTUALIZACIÓN   | CATEGORÍAS  | INDICADORES  | ÍTEMS BÁSICOS  | TÉCNICAS E INSTRUMENTOS  |
|---|---|--|--|--|
| <p>Son los valores económicos que interviene en el proceso de gestión de cobro, dichos valores son asumidos por la empresa cuando el cliente cae en mora e incumple con los pagos y fechas pactados por ambas partes. Para esto se establecen previamente elementos como: negociación, proceso de cobro y el control y seguimiento de la deuda.</p> <p>La negociación es el pacto entre las dos partes para la concesión de crédito, el proceso de cobro se da por parte de la empresa al querer recuperar la cartera en crédito, y el control y seguimiento es constante para evitar incurrir en los costos pro recuperación de cartera.</p> | <p>Procedimientos de cobro</p> <p>Control y seguimiento</p> | <p>Hora Hombre</p> <p>Depreciación vehículos</p> <p>Viáticos</p> <p>Mantenimientos</p> <p>Seguros</p> <p>Gastos Legales</p> <p>Notificaciones a domicilio</p> <p>Registro de visitas</p> | <p>¿Cuál es valor por hora de los gestores de cobro?</p> <p>¿En cuánto se deprecian los vehículos utilizados para la gestión de cobros?</p> <p>¿Qué valor tienen los viáticos de las personas que realizan los cobros?</p> <p>¿Qué valor tiene, el notificar a los clientes con cartera vencida?</p> <p>¿El registro que se lleva de los pagos por parte de los clientes con cartera vencida representa algún costo?</p> | <p><b>Técnica:</b> Evaluación de Costos y gastos</p> <p><b>Instrumento:</b> Hojas de calculo</p> |





### **3.6. PLAN DE LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Para el plan de recolección se elabora instrumentos de recolección de información para el respectivo levantamiento en la empresa Camión del Austro S.A.

La información se recolecto mediante la utilización del check list y fichas de observación; además de que se levantó toda la información financiera pertinente, siendo así; se procederá al respectivo análisis de los datos obtenidos.

### **3.7. PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Para el procesamiento de la información; se procedió a digitalizar la información recolectada en el campo, para su respectivo análisis e interpretación; para esto se realizó la herramienta básica de Microsoft Office como es Excel 2013, utilizando tablas, gráficos y formulas; así como, otras herramientas de análisis en el programa.

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

#### **4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

El presente análisis corresponde a los datos desde una visión global de la información obtenida del trabajo de campo sobre el el Costo de recuperación de cartera y su incidencia en la Rentabilidad en la empresa Camión del Austro de la Ciudad de Cuenca en el año 2013.

La verificación de las relaciones existentes entre las variables se las realizará específicamente en base a los estados financieros de la empresa del año 2013, y los índices que se puedan obtener de ellos para verificar la existencia del problema planteado.

Sin embargo, y a fin de obtener datos históricos de valor, observaremos la relación y el avance de costos y rentabilidad de la empresa en los años 2011 y 2012

La información la detallaremos en cuadros, hojas de resumen, gráficas y tablas estadísticas que ayuden a la verificación de la hipótesis.

#### **4.2. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

En primer lugar realizaremos algunos análisis de los costos referentes de recuperación de cartera por rubro, a fin de observar el progreso de cada rubro a través del tiempo, y cómo influyen en las utilidades de la empresa luego en cada ciclo contable

| Meses                   | Gastos                  | 2011           | 2012           | 2013           |
|-------------------------|-------------------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Enero</b>            | Dep. vehículos          | 673,29         | 680,13         | 662,63         |
|                         | Gasto legales           | 35,07          | 24,84          | 58,08          |
|                         | Combustible             | 69,29          | 93,92          | 41,85          |
|                         | Mantenimiento vehículos | 73,88          | 137,46         | 87,77          |
|                         | Seguros vehículos       | 3,87           | 23,23          | 56,97          |
|                         | Sueldo cobranzas        | 420            | 420            | 450            |
|                         | <b>Total Enero</b>      | <b>1275,4</b>  | <b>1379,58</b> | <b>1357,3</b>  |
|                         | <b>Febrero</b>          | Dep. vehículos | 673,29         | 680,13         |
| Gasto legales           |                         | 27,69          | 15             | 0              |
| Combustible             |                         | 54,3           | 115            | 56,21          |
| Mantenimiento vehículos |                         | 23,13          | 89             | 96             |
| Seguros vehículos       |                         | 3,87           | 23,23          | 56,97          |
| Sueldo cobranzas        |                         | 420            | 420            | 450            |
| <b>Total Febrero</b>    |                         | <b>1202,28</b> | <b>1342,36</b> | <b>1321,81</b> |
| <b>Marzo</b>            |                         | Dep. vehículos | 673,29         | 680,13         |
|                         | Gasto legales           | 30,21          | 24,6           | 0              |
|                         | Combustible             | 71,55          | 85,42          | 35,21          |
|                         | Mantenimiento vehículos | 54,1           | 135            | 56,36          |
|                         | Seguros vehículos       | 3,87           | 23,23          | 56,97          |
|                         | Sueldo cobranzas        | 420            | 420            | 450            |
|                         | <b>Total Marzo</b>      | <b>1253,02</b> | <b>1368,38</b> | <b>1261,17</b> |
|                         | <b>Abril</b>            | Dep. vehículos | 673,29         | 680,13         |
| Gasto legales           |                         | 0              | 35,21          | 0              |
| Combustible             |                         | 62,3           | 96             | 49,36          |
| Mantenimiento vehículos |                         | 68,23          | 87,25          | 65,32          |
| Seguros vehículos       |                         | 3,87           | 23,23          | 56,97          |
| Sueldo cobranzas        |                         | 420            | 420            | 450            |
| <b>Total Abril</b>      |                         | <b>1227,69</b> | <b>1341,82</b> | <b>1284,28</b> |
| <b>Mayo</b>             |                         | Dep. vehículos | 673,29         | 680,13         |
|                         | Gasto legales           | 33,5           | 29,14          | 0              |
|                         | Combustible             | 32             | 189,24         | 45,21          |
|                         | Mantenimiento vehículos | 26             | 86,36          | 125,36         |
|                         | Seguros vehículos       | 3,87           | 23,23          | 56,97          |
|                         | Sueldo cobranzas        | 420            | 420            | 540            |
|                         | <b>Total Mayo</b>       | <b>1188,66</b> | <b>1428,1</b>  | <b>1430,17</b> |
|                         | <b>Junio</b>            | Dep. vehículos | 673,29         | 680,13         |
| Gasto legales           |                         | 38,21          | 12,02          | 0              |

|                   |                         |                |                |                |
|-------------------|-------------------------|----------------|----------------|----------------|
|                   | Combustible             | 75,21          | 78,2           | 21,57          |
|                   | Mantenimiento vehículos | 55,63          | 42             | 59,21          |
|                   | Seguros vehículos       | 3,87           | 23,23          | 56,97          |
|                   | Sueldo cobranzas        | 420            | 420            | 450            |
|                   | <b>Total Junio</b>      | <b>1266,21</b> | <b>1255,58</b> | <b>1250,38</b> |
| <b>Julio</b>      | Dep. vehículos          | 673,29         | 680,13         | 662,63         |
|                   | Gasto legales           | 36,02          | 26,21          | 0              |
|                   | Combustible             | 58,3           | 98             | 33,21          |
|                   | Mantenimiento vehículos | 43             | 96,36          | 86,31          |
|                   | Seguros vehículos       | 3,87           | 23,23          | 56,97          |
|                   | Sueldo cobranzas        | 420            | 420            | 450            |
|                   | <b>Total Julio</b>      | <b>1234,48</b> | <b>1343,93</b> | <b>1289,12</b> |
| <b>Agosto</b>     | Dep. vehículos          | 673,29         | 680,13         | 662,63         |
|                   | Gasto legales           | 45,3           | 68             | 0              |
|                   | Combustible             | 24,04          | 86,31          | 66,69          |
|                   | Mantenimiento vehículos | 85             | 145            | 184            |
|                   | Seguros vehículos       | 3,87           | 232,23         | 56,97          |
|                   | Sueldo cobranzas        | 420            | 420            | 450            |
|                   | <b>Total Agosto</b>     | <b>1251,5</b>  | <b>1631,67</b> | <b>1420,29</b> |
| <b>Septiembre</b> | Dep. vehículos          | 673,29         | 680,13         | 662,63         |
|                   | Gasto legales           | 32,1           | 12,3           | 0              |
|                   | Combustible             | 57,08          | 39             | 28,36          |
|                   | Mantenimiento vehículos | 63             | 65,6           | 73,94          |
|                   | Seguros vehículos       | 3,87           | 23,23          | 56,97          |
|                   | Sueldo cobranzas        | 420            | 420            | 450            |
|                   | <b>Total Septiembre</b> | <b>1249,34</b> | <b>1240,26</b> | <b>1271,9</b>  |
| <b>Octubre</b>    | Dep. vehículos          | 673,29         | 680,13         | 662,63         |
|                   | Gasto legales           | 28,3           | 12,65          | 0              |
|                   | Combustible             | 71             | 91             | 49,21          |
|                   | Mantenimiento vehículos | 96             | 115            | 102,39         |
|                   | Seguros vehículos       | 3,87           | 23,23          | 56,97          |
|                   | Sueldo cobranzas        | 420            | 420            | 450            |
|                   | <b>Total Octubre</b>    | <b>1292,46</b> | <b>1342,01</b> | <b>1321,2</b>  |
| <b>Noviembre</b>  | Dep. vehículos          | 673,29         | 680,13         | 662,63         |
|                   | Gasto legales           | 30,8           | 12,85          | 0              |
|                   | Combustible             | 75,63          | 111,36         | 33,27          |
|                   | Mantenimiento vehículos | 40,25          | 189,54         | 81,27          |

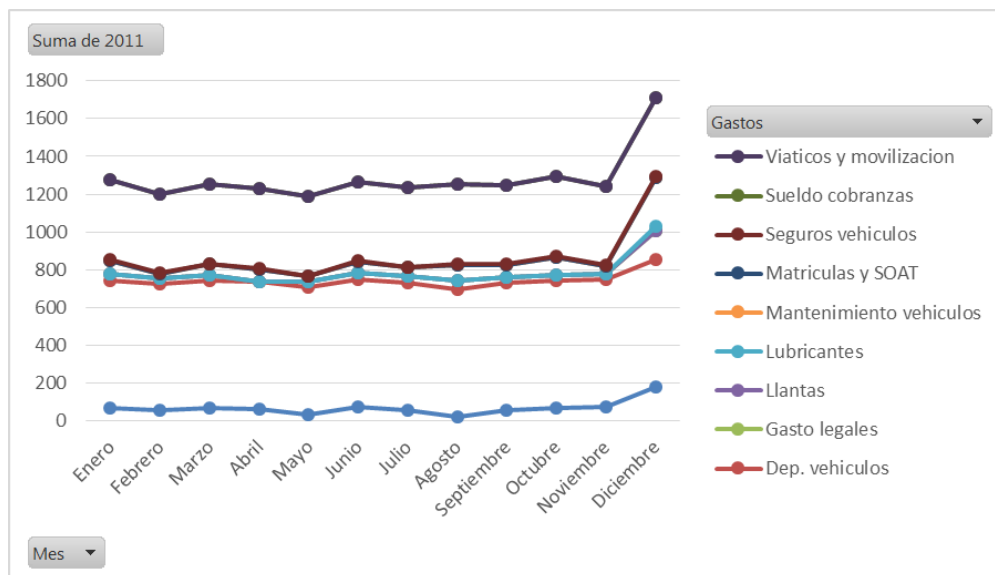
|                  |                         |                |                |                |
|------------------|-------------------------|----------------|----------------|----------------|
|                  | Seguros vehículos       | 3,87           | 23,23          | 56,97          |
|                  | Sueldo cobranzas        | 420            | 420            | 450            |
|                  | <b>Total Noviembre</b>  | <b>1243,84</b> | <b>1437,11</b> | <b>1284,14</b> |
| <b>Diciembre</b> | Dep. vehículos          | 673,29         | 680,13         | 662,63         |
|                  | Gasto legales           | 154,69         | 76,31          | 0              |
|                  | Combustible             | 180,79         | 43,61          | 42,19          |
|                  | Mantenimiento vehículos | 258,28         | 460,91         | 35,3           |
|                  | Seguros vehículos       | 3,87           | 23,23          | 56,97          |
|                  | Sueldo cobranzas        | 420            | 420            | 450            |
|                  | Viáticos y movilización | 0              |                | 379,64         |
|                  | Lubricantes             | 21,86          | 62             | 335,19         |
|                  | Llantas                 | 0              | 125,9          | 269,94         |
|                  | Matrículas y SOAT       | 0              | 480,61         | 839,16         |
|                  | <b>Total Diciembre</b>  | <b>1712,78</b> | <b>2372,7</b>  | <b>3071,02</b> |

Tabla 5: **Costos de recuperación de cartera por mes por año por rubro**

**Fuente:** Camión del Austro S.A.

Algo muy notorio en la tabla que se presentó de los gastos de recuperación de cartera es la ausencia de gastos legales en el período 2013.

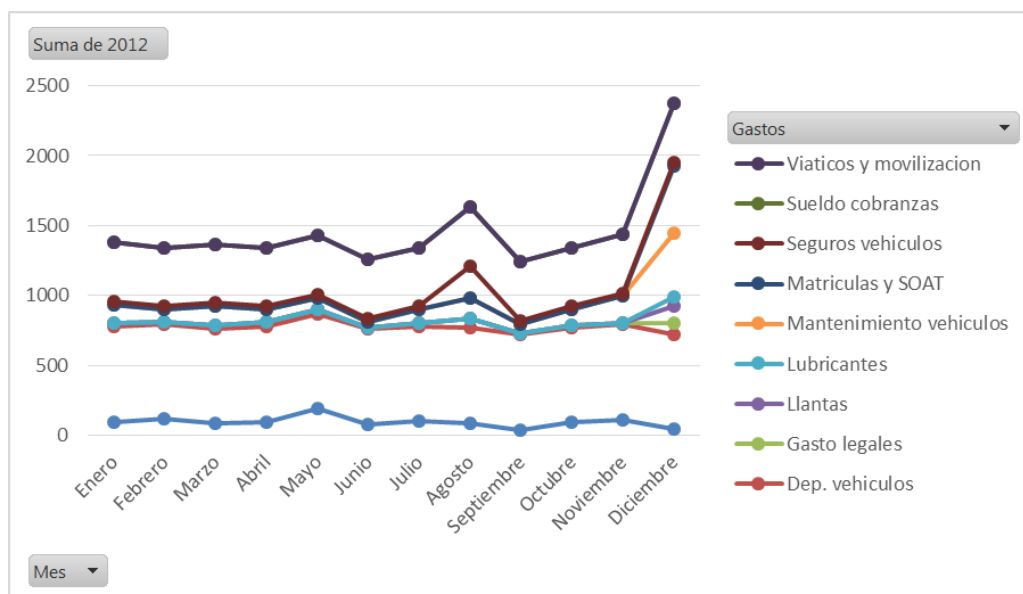
Según explicación de los directivos, esto se debe especialmente a que en este año no ha recuperado a cartera vencida, es decir, su valor cero representa pasividad por parte de la empresa para intentar cobrar las deudas que han contraído los cliente para con Camión del Austro S.A.



Gráfica 8: Costos de recuperación de cartera año 2011

Elaborado por: GARZÓN, J (2014)

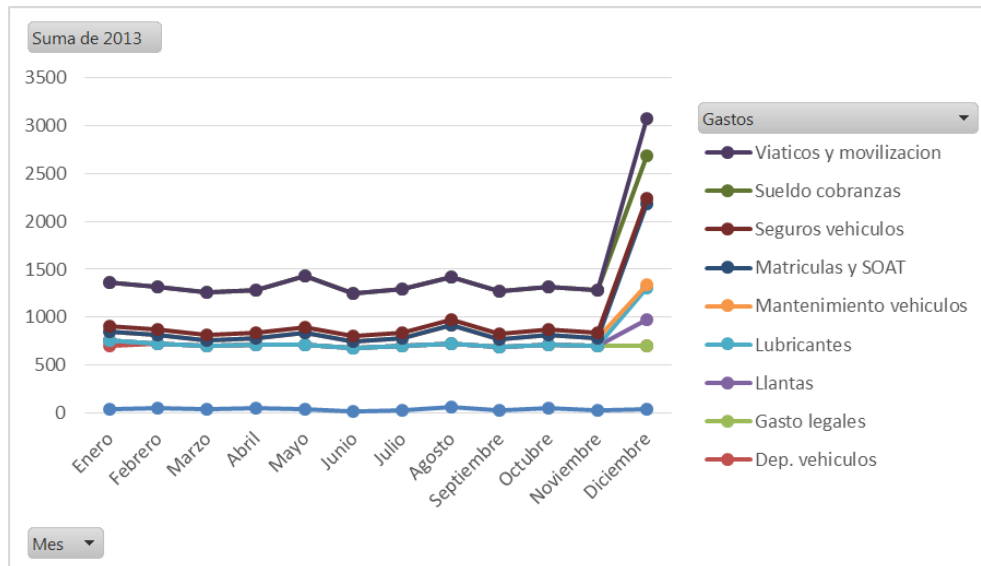
Los costos por tipo fueron estables durante todo el año, salvo diciembre, en que por obvias razones, los valores subieron de debido a los mantenimientos anuales que deben realizarse a las unidades.



Gráfica 9: Costos de recuperación de cartera año 2012

Elaborado por: GARZÓN, J (2014)

De igual forma, y tal como ocurrió en el 2011, los mayores gastos se dieron en el mes de diciembre debido a mantenimientos de las unidades, pero sobre todo, a los gastos de viáticos y movilización del personal de cobranzas.



Gráfica 10: **Costos de recuperación de cartera año 2013**

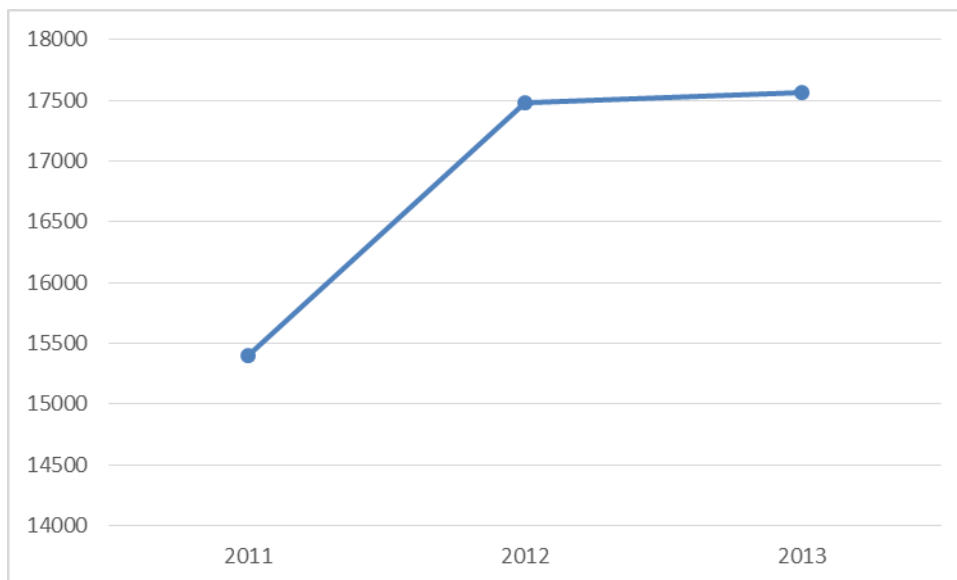
Elaborado por: GARZÓN, J (2014)

En este año, los costos han seguido la misma tendencia, pero vemos que la diferencia entre los gastos referentes a cobro se ha disparado, aún a pesar de que el gerente expresó que no se ha recuperado cartera este año.

En definitiva, hace pensar que existe doble problema en lo referente a los costos de recuperación de cartera:

- Los cobradores o el método de cobro es ineficiente y costoso.
- El mecanismo de concesión de créditos es inadecuado.

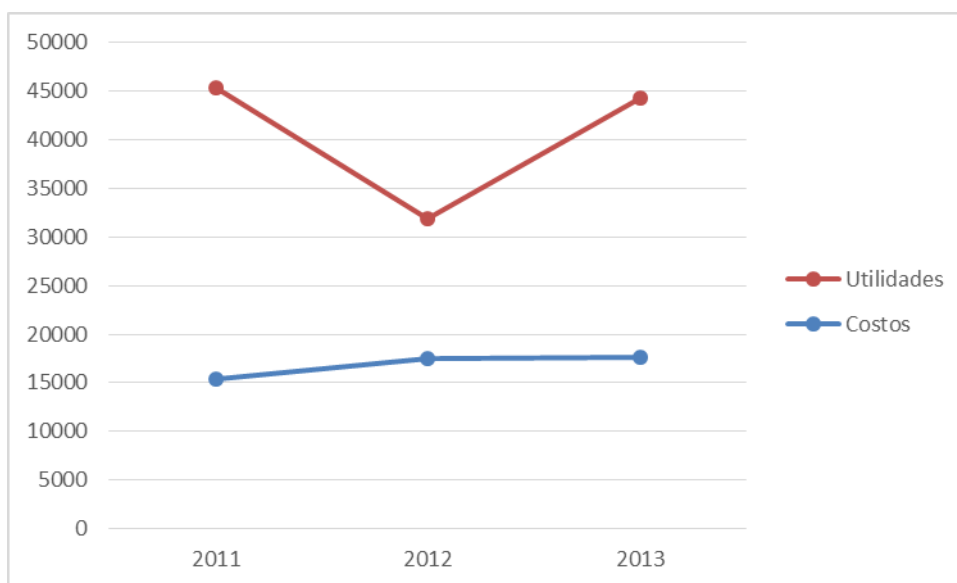




Gráfica 11: **Costos de recuperación de cartera**

Elaborado por: GARZÓN, J (2014)

Esta última gráfica indica lo elevado del costo de recuperar la cartera y como ha ido creciendo en los últimos años, a pesar de la ineficiencia en el cobro de las cuentas pendientes.



Gráfica 12: **Utilidades vs costos de cartera**

Elaborado por: GARZÓN, J (2014)

En este cuadro se muestra la relación entre las utilidades obtenidas en cada período y su relación con los costos de recuperación de cartera. Se observa que a pesar de que las utilidades son mayores a los costos de recuperación, estos últimos son demasiado elevados como para no considerarlos como un problema grave en la empresa, y un motivo fundamental para no conseguir mejores utilidades.

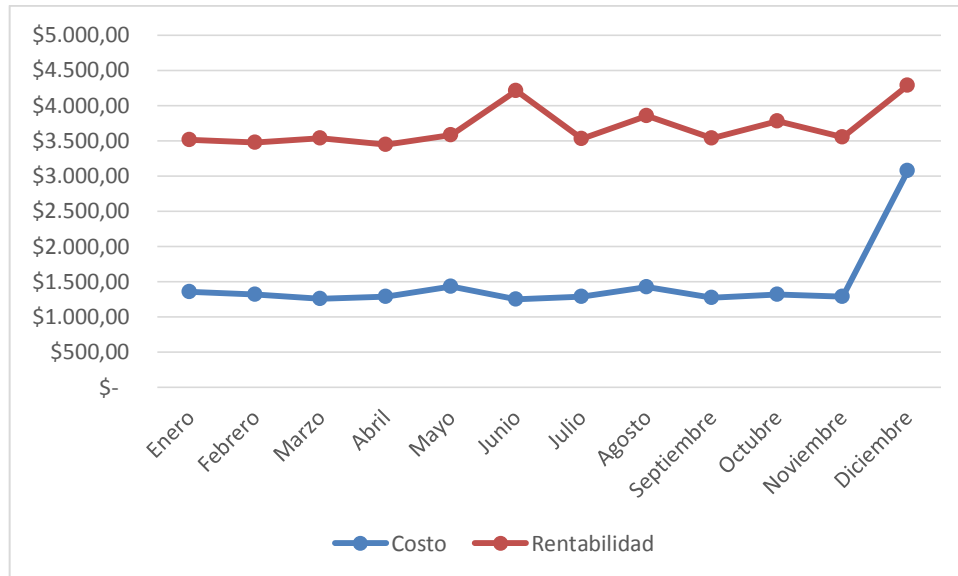
Para la verificación de la hipótesis, procedemos a señalar los costos de recuperación de cartera y la utilidad de cada mes del período de investigación seleccionado.

La evidencia obtenida en estos cuadros los trataremos con los estadígrafos más convenientes, que detallaremos posteriormente.

| <b>AÑO 2013</b> | <b>Total Costo</b>  | <b>Rentabilidad mensual</b> | <b>Rentabilidad %</b> |
|-----------------|---------------------|-----------------------------|-----------------------|
| Enero           | \$ 1.357,30         | \$ 2.158,96                 | 62,87%                |
| Febrero         | \$ 1.321,81         | \$ 2.156,36                 | 61,30%                |
| Marzo           | \$ 1.261,17         | \$ 2.277,31                 | 55,38%                |
| Abril           | \$ 1.284,28         | \$ 2.158,96                 | 59,49%                |
| Mayo            | \$ 1.430,17         | \$ 2.152,63                 | 66,44%                |
| Junio           | \$ 1.250,38         | \$ 2.956,36                 | 42,29%                |
| Julio           | \$ 1.289,12         | \$ 2.239,25                 | 57,57%                |
| Agosto          | \$ 1.420,29         | \$ 2.435,68                 | 58,31%                |
| Septiembre      | \$ 1.271,90         | \$ 2.262,27                 | 56,22%                |
| Octubre         | \$ 1.321,20         | \$ 2.458,63                 | 53,74%                |
| Noviembre       | \$ 1.284,14         | \$ 2.265,36                 | 56,69%                |
| Diciembre       | \$ 3.071,02         | \$ 1.216,05                 | 252,54%               |
| <b>Total</b>    | <b>\$ 17.562,78</b> | <b>\$ 26.737,82</b>         | <b>65,69%</b>         |

Tabla 6: **Costos de recuperación de cartera vs. Utilidad mensual**

**Elaborado por:** GARZÓN, J (2014)



Gráfica 13: **Utilidades vs costos de cartera en el año 2013**

Elaborado por: GARZÓN, J (2014)

En la tabla podemos observar una aparente relación entre los costos - de recuperación de cartera y la utilidad mensual en el año 2013, para comprobar el grado de correlación entre las variables procederemos a \*obtener el coeficiente de determinación.

Coeficiente de correlación:

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n(\sum X^2) - (\sum X)^2][n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

444Preparamos la tabla necesaria para el cálculo:

| AÑO 2013   | Costo (x)          | Rentabilidad (y)   | xy                     | x <sup>2</sup>                   | y <sup>2</sup>                   |
|------------|--------------------|--------------------|------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Enero      | 1357,3             | 2158,96            | 2930356,408            | 1842263,29                       | 4661108,28                       |
| Febrero    | 1321,81            | 2156,36            | 2850298,212            | 1747181,68                       | 4649888,45                       |
| Marzo      | 1261,17            | 2277,31            | 2872075,053            | 1590549,77                       | 5186140,84                       |
| Abril      | 1284,28            | 2158,96            | 2772709,149            | 1649375,12                       | 4661108,28                       |
| Mayo       | 1430,17            | 2152,63            | 3078626,847            | 2045386,23                       | 4633815,92                       |
| Junio      | 1250,38            | 2956,36            | 3696573,417            | 1563450,14                       | 8740064,45                       |
| Julio      | 1289,12            | 2239,25            | 2886661,96             | 1661830,37                       | 5014240,56                       |
| Agosto     | 1420,29            | 2435,68            | 3459371,947            | 2017223,68                       | 5932537,06                       |
| Septiembre | 1271,9             | 2262,27            | 2877381,213            | 1617729,61                       | 5117865,55                       |
| Octubre    | 1321,2             | 2458,63            | 3248341,956            | 1745569,44                       | 6044861,48                       |
| Noviembre  | 1284,14            | 2265,36            | 2909039,39             | 1649015,54                       | 5131855,93                       |
| Diciembre  | 3071,02            | 1216,05            | 3734513,871            | 9431163,84                       | 1478777,6                        |
|            | <b>Σx=17562,78</b> | <b>Σy=26737,82</b> | <b>Σxy=37315949,42</b> | <b>Σx<sup>2</sup>=28560738,7</b> | <b>Σy<sup>2</sup>=61252264,4</b> |

Tabla 7: Datos para la correlación

Elaborado por: GARZÓN, J (2014)

Aplicando en la fórmula:

$$r = \frac{12(37315949,42) - (17562,78)(26737,82)}{\sqrt{[12(28560738,7) - (17562,78)^2][12(61252264,4) - (26737,82)^2]}}$$

$$r = \frac{-21799057,2684001}{26258978,7383105}$$

$$r = -0,830156324266961$$

Concluimos que las variables costos de recuperación de cartera y rentabilidad del ejercicio de la empresa Camión del Austro S.A. tiene una **correlación negativa intensa**, lo que es un indicio de la relación inversa proporcional de las dos variables.

Luego, este dato nos dice que existe una fuerte conexión entre los costos de recuperación de cartera y la rentabilidad, lo que podría indicar o mostrar la hipótesis planteada.

Para corroborar este dato, procedemos a utilizar el estadígrafo t de student, a fin de comprobar que la correlación no es casual.

## Planteamiento de la hipótesis

### a. Planteamiento de las hipótesis

#### HIPÓTESIS NULA

$H_0$ : La correlación es igual a cero o nula.

#### HIPÓTESIS ALTERNATIVA

$H_1$ : La correlación es diferente a cero

### 2. Estadístico de prueba

Prueba t de student

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

### 3. Nivel de confianza

$\alpha = 0,05$  con 95% de confianza

Grados de libertad

$Gl = n - 2$

$Gl = 12 - 2$

**$Gl = 10$**

### 4. Regla de decisión

**$T_t = 2,228$**

Se Acepta la  $H_0$  si  $T_c \leq 2,228$  o  $T_c \geq -2,228$  caso contrario se rechaza la  $H_0$  y se acepta la  $H_1$ .

## 5. Cálculo

Para el cálculo se procedió a desarrollar las siguientes tablas para determinar el estadístico.

$$t = \frac{-0,830156324266961\sqrt{10-2}}{\sqrt{1 - (-0,830156324266961)^2}} = -4,708592399$$

## 6. Toma de decisión

El valor de t tiene un valor de -4,708592399, entonces,  $T_c < -2,228$ .

Por tanto, se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula, es decir, la correlación es diferente a cero, y **si existe una correlación significativa fuerte e inversa de las variables costo de recuperación de cartera y rentabilidad de la empresa Camión del Austro S.A**, lo que comprueba nuestra hipótesis.

En la siguiente gráfica, se muestra los valores de las variables trazadas en un eje coordinado, junto con su ecuación de regresión y su  $R^2$ .



Gráfica 14: **Costos de recuperación de cartera vs rentabilidad mensual**

Elaborado por: GARZÓN, J (2014)

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

- La empresa cuenta con un control mensual de gastos y costos detallado, inclusive en la parte de los gastos de gestión y recuperación de cartera. Los dueños de la empresa se han percatado de la necesidad de controlar cada parte del flujo de efectivo que afecta sus utilidades, una situación que antes, en los años anteriores, pasaba desapercibida.
- A pesar de poseer este importante detalle, en diálogos mantenidos con el personal de la empresa, en especial con los encargados de la parte de cobranza, ha sido prácticamente imposible recuperar la totalidad de la cartera vencida, debido principalmente a la falta de procedimientos necesarios para realizar la gestión de cobro, ya que no existen manuales de procesos referentes a este sector vulnerable de la empresa.
- Adicionalmente, no existe personal dedicado exclusivamente a la labor de cobro, lo cual dificulta las tareas al tener que responsabilizarse de otras áreas que tal vez se consideren de mayor importancia, aunque finalmente sea la gestión de cobros el mayor problema en la empresa en marcha.
- Por medio de los cálculos estadísticos, y con ayuda de las herramientas tanto electrónicas como de conocimiento, se demostró que los costos que se producen al momento de realizar los cobros morosos de las cuentas a los clientes son la principal (no la única) causa de una rentabilidad muy baja, que podría mejorar si la empresa implementa un sistema adecuado de gestión de cobros que garantice la recuperación mayoritaria de las cuentas vencidas, consiguiendo así llegar a maximizar sus utilidades e ingresos, fin de toda empresa en el ámbito económico.

## 5.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda continuar con el control mensual de ingresos y gastos, añadiendo los documentos necesarios que justifiquen la transacción, y a legalidad de la misma. El control debe hacerse de manera regular y debe estar a cargo de una persona fija en este ámbito, a fin de evitar suspicacias y discrepancias al momento de realizar conciliaciones de datos.
- Como próximo profesional en el área de gestión financiera, recomiendo realizar un sistema de cobro de cartera, acorde a las necesidades particulares de la empresa Camión del Austro, a fin de obtener el máximo beneficio económico posible en este rubro, y garantice valores razonables o mínimas de pérdidas por efecto del no cobro definitivo de las deudas con los clientes.
- Es recomendable asignar funciones específicas a los trabajadores que se desempeñan en el área de cobro de cartera, ya que aunque represente un valor adicional en cuanto a sueldos y gastos de personal, por su trascendencia e importancia, se hace necesario a fin de mejorar los resultados esperados por los directivos de la empresa.
- Se recomienda a la empresa Camión del Austro recoger y adoptar los mecanismos expuestos en el presente trabajo de investigación, ya que los elementos de juicio aquí expuestos tienen como finalidad mejorar la eficiencia y la eficacia de un componente muy sensible e importante para los intereses de la empresa: los costos de recuperación de cartera vencida.



## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1. DATOS INFORMATIVOS**

**Título:** Elaboración de un sistema de gestión de cobros de cartera vencida que permita mejorar la rentabilidad de la empresa Camión de Austro.

**Institución Ejecutora:** Camión del Austro S.A.

#### **Beneficiarios**

Propietarios

Empleados

**Ubicación:** CUENCA en la Av. Hurtado de Mendoza y Sangueo (Esq)

**Tiempo estimado para la ejecución:** 6 meses

**Costo de ejecución:** \$3410

#### **6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

Como resultado de la investigación se determina la necesidad de la implementación de un sistema de gestión de cobros de cartera vencida para la empresa Camión del Austro S.A., a fin de reducir los costos incurridos en el proceso, y mejorar la rentabilidad empresarial.

Dentro del mundo de los negocios, cada vez ha sido más necesario buscar alternativas financieras que deriven en la mejora de ventas, y la satisfacción de los clientes.

Es así que las empresas se han visto en la necesidad de abrir líneas de crédito para sus clientes, tal como si se tratasen de instituciones del sistema financiero, pero con mayores facilidades. Desde luego, los

créditos van encaminados hacia los productos de venta en las diferentes empresas a nivel global.

Las ventajas en realizar este proceso es que las empresas consiguen mejorar sus ingresos, y por ende también sus utilidades, claro está, depende como manejen su cartera de clientes.

Como distribuidora de repuestos, para competir en nuestro mercado cada vez más globalizado, es necesario dar facilidades a los clientes para que puedan adquirir los productos que la empresa comercializa.

Claro, y como ya se mencionó, es necesario recuperar la totalidad y o la mayor parte de la cartera para funcione el crédito empresarial como una estrategia de mejora de rentabilidad. Es ahí en donde el diseño e implementación del modelo de gestión de costos a la empresa Camión del Austro será un punto primordial para que ésta consiga sus principales objetivos tanto de ventas como de rentabilidad.

La recuperación de cartera será entonces la principal prioridad y la misión del sistema de gestión de costos detallado en el presente proyecto.

### **6.3. JUSTIFICACIÓN**

El siguiente proyecto se justifica por su importancia para la empresa Camión del Austro, el cuál proveerá de una herramienta indispensable al momento de recuperar los valores adeudados por los clientes productos de los créditos directos con la empresa.

Aún más importante, incidirá directamente en la mejora de la rentabilidad empresarial, meta final del presente proyecto, y la razón del presente estudio. Desde luego, esta característica se verá reflejada en los informes y balances financieros periódicos que la empresa y la Administración Tributaria requiera.

Un manual de funciones, como base de un correcto sistema de gestión de costos, sienta los fundamentos para desarrollar procesos adecuados eficientes, que ayuden a una excelente recuperación de cartera, y por ende, mejoren la rentabilidad.

Desde luego, el manual por sí sólo no brindará la solución completa al problema; será necesario el compromiso de los involucrados en la parte de cobros, así como de la administración de la empresa, a fin de obtener los mejores resultados posibles de la implementación.

El presente sistema de gestión de cobros permitirá a la empresa tomar una serie de acciones encaminadas a mejorar la relación con los clientes, ya que con términos claros será posible trabajar con absoluta tranquilidad; y desde luego, mejorar el estándar económico de la empresa y sus dueños.

## **6.4. OBJETIVOS**

### **6.4.1. Objetivo general**

Elaborar un sistema de gestión de cobros de cartera vencida, que ayude a recuperar las deudas atrasadas de los clientes de la compañía, y así se logre conseguir una mejora sustancial en la rentabilidad de la empresa Camión de Austro.

### **6.4.2. Objetivos específicos**

- Analizar los métodos y procedimientos de otorgamiento de créditos y futuras cobranzas, que contribuyan a minimizar riesgos de vencimiento de cartera.
- Determinar todos los parámetros y actividades necesarias que ayuden al ensamble del sistema de gestión de cobros de cartera, involucrando a todos los actores y departamentos que tengan relación con la recuperación de cartera.

- Proponer un sistema de gestión de cobros, describiendo las actividades en cada fase, sustentado por medio de flujogramas; así como una proyección futura a 5 años del impacto que tendrá esta componente sobre los estados financieros básicos de la empresa.

## **6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

### **6.5.1. Aspecto Tecnológico**

Camión del Austro cuenta con la tecnología adecuada, necesaria y requerida para la implementación del sistema de gestión de cobros.

### **6.5.2. Aspecto Económico-Financiero**

La empresa cuenta con el flujo económico necesario y suficiente para la implementación de la propuesta.

Se debe anotar adicionalmente que los directivos confían en que la implementación del presente sistema provocará un correcto retorno de efectivo, haciendo que la propuesta se pague a sí misma.

## **6.6. FUNDAMENTACION CIENTÍFICA**

### **6.6.1. Manual de funciones, procesos y procedimientos**

Los manuales de procedimientos, base del sistema de gestión de cobros que deseamos implementar, *“son instrumentos administrativos que apoyan el que hacer institucional y están considerados como documentos fundamentales para la coordinación, dirección, evaluación y el control administrativo, así como para consulta en el desarrollo cotidiano de actividades”* (SECRETARÍA DE RELACIONES EXTERIORES, 2004).

Se entiende como manual a un documento base que puede normar cualquier actividad tanto en la empresa como en cualquier otra circunstancia que se presente.

Los manuales de función son cada vez más importantes en la vida empresarial, ya que mediante ellos se puede tener muchos elementos de juicio importantes para la evaluación y control técnicos de los procesos llevados a cabo en la empresa. Estos factores son claves de éxito y crecimiento sustentable en cualquier organización.

Parafraseando a (García, 2006), los objetivos del manual de procesos son:

- Ayudar como una guía para realizar las actividades inherentes a cada función del personal de la empresa.
- Mejorar los servicios en cada área de la empresa.
- Maximizar el uso de todos los recursos de la empresa, tanto humanos, tecnológicos y financieros.
- Estandarizar el trabajo entre los funcionarios de la empresa.
- Evitar que los funcionarios realizar funciones no programadas o improvisadas.
- Facilitar a los supervisores su labor de revisión y control del personal.
- Brindar información relevante sobre los procesos que se llevan en la empresa.
- Evitar conflictos sobre normas o procedimientos entre los trabajadores.
- Facilitar la atención al cliente.
- Desarrollar programas de consulta, orientación y entrenamiento a la nómina de la empresa
- Ayudar como referencia y punto de partida para las auditorías tanto internas como externas.

Lo que si hay que destacar es que hablar de manuales de procesos y hablar de manual de funciones no es mismo. Mientras que el primero habla de las actividades o tareas que debe realizar una persona en un determinado puesto, el segundo es más bien las actividades propias del puesto, con responsabilidades y niveles de autoridad subyacentes.

El sistema de gestión de cobros de cartera vencida planteado en el presente trabajo requerirá de los dos manuales, debido a la inexistencia de ambos.

### **Elementos del manual de procesos**

Para elaborar el manual de procesos, se puede tomar en cuenta en cuenta los siguientes elementos, según (García, 2006):

- Presentación de la estructura orgánica de la empresa, esto es: organigrama estructural, detallando los niveles de autoridad, funcionarios y naturaleza de cada cargo.
- Descripción de las actividades de cada cargo dentro del diagrama.
- Evaluación de las actividades del cargo y clasificar las actividades inherentes de cada uno de ellos.
- Simplificación de los procesos, buscando siempre secuencia lógica y claridad en la descripción de ellos.
- Integración de la información en formatos preestablecidos, acordes a las necesidades de cada departamento.
- Implementación de los procesos de control interno, desde la difusión hasta la evaluación continúa de los procesos.
- Participación de los miembros del personal en las actividades grupales.
- Retroalimentación de alternativas de mejora en los procesos.
- Estructuración de informes periódicos sobre la efectividad del manual.

- Diseño del manual de funciones.
- Seguimiento y capacitación continúa de los actores que siguen el manual.

### **Estructura de un manual de procesos**

Según (García, 2006), una estructura práctica y sencilla respecto de un manual de procesos es:

- “Portada”
- “Acta o resolución de aprobación”
- “Misión de la institución”
- “Objetivos del manual”
- “Marco legal”
- “Funciones del área o de la institución”
- “Organigrama”
- “Proceso del área o de la institución”
- “Simbología”
- “Indicadores de gestión”
- “Anexos”

Un manual de procesos no necesariamente será perfecto de primera mano, siempre será necesario ir corrigiendo errores que mejoren los procesos o actividades desarrollados en este documento.

Todo manual es susceptible de cambios y será muy importante contar con la ayuda de los involucrados, para así trabajar con elementos reales y factibles de controlar; además que se consigue la satisfacción de las personas que trabajan sobre el área a la cual se aplicarán los procedimientos.

Desde luego, será muy importante tratar con el suficiente tino a las personas que trabajan en la empresa, a fin de que la resistencia al cambio organizacional sea mínima.

## **Diagramación: Flujogramas**

“Es un método para describir gráficamente un proceso, mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras similares. Permite conocer y comprender los procesos a través de los diferentes pasos, documentos y unidades administrativas comprometidas” (García, 2006)’

Es flujograma es el método más extendido a la hora de describir los procesos a seguir en una organización, debido a los fácil de entender, aplicar y seguir, además que posee una gran flexibilidad para cambiarlo de modo que se entienda su estructura.



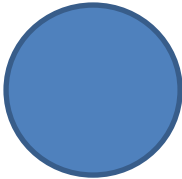
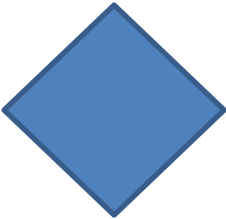
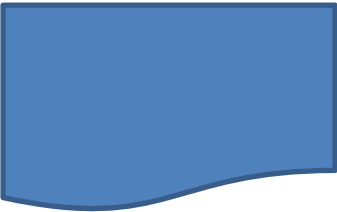
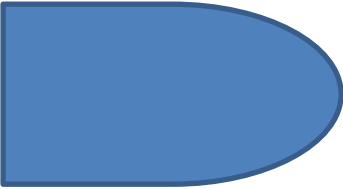
Según (García, 2006), las ventajas de usar los flujodiagramas son:

- Facilitar trabajos y actividades
- Describir todo proceso relacionado con la función o departamento
- Elimina las improvisaciones
- Ayuda a visualizar todos los procesos y procedimientos
- Identifica los puntos altos y bajos de los procesos
- Permite equilibrar el trabajo entre los colaboradores del área
- Se consigue otorgar responsabilidad a los miembros del personal
- Se establece límites en cada proceso
- Aumenta la eficiencia de los procesos, y da calidad a los mismos.

### *Simbología*

Los símbolos que más se utilizan, y que son de conocimiento general de todas las personas son:



| Símbolo   | Significado   |
|---|---|
|    | <p>Límites: Se los coloca al inicio y al fin de cada proceso. En su interior se pone las palabras –inicio- o –fin- según corresponda</p>  |
|    | <p>Acción: Son los símbolos de actividad dentro de los diagramas. Se escribe la actividad que corresponda dentro del recuadro</p>   |
|   | <p>Inspección: Indica la detención de actividad. Se indica la persona responsable de la inspección (deber ser diferente al que la realiza) de la cual se requiere su firma para su aceptación</p> |
|  | <p>Decisión: Esta figura da lugar a 2 caminos luego de la cual se toman vías alternativas para continuar el proceso. En su interior se pone la pregunta directriz.</p>                            |
|  | <p>Documentación: En este paso, anexo a una tarea o actividad, se requiere o se extrae un documento necesario para el proceso. En su interior se escribe el documento pedido.</p>                 |
|  | <p>Espera: Como su nombre lo indica, es un lapso de tiempo antes de realizar una actividad. Se escribe lo que se espera en la figura</p>  |

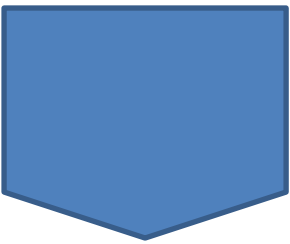


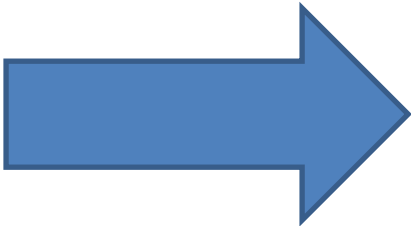
|   |  |
|---|--|
|    | <p>Corrector: Son enlaces entre páginas de actividades sucesivas. Generalmente llevan un número para indicar la conexión</p>   |
|    | <p>Sentido de flujo: Son flechas que indican el orden de las actividades. Es recomendable que las flechas vayan de derecha a izquierda o de arriba hacia abajo, salvo el caso de una decisión que lleve a repetir una serie de actividades</p> |
|  | <p>Transmisión: Se utiliza para dar a conocer la transmisión de datos electrónicamente</p>   |
|  | <p>Transporte: Indica el transporte de documentos u objetos no electrónicos o físicos.</p>   |

Tabla 8: Resumen de elementos de organigramas

**Autor:** Joselyn Garzón

**Fuente:** (García, 2006)

Las ilustraciones mostradas son referenciales, y pueden ser ocupadas en cualquier flujograma, desde luego; se podrá utilizar otros símbolos propios en la empresa a fin de mejorar la calidad de la información.

Como normas generales de realización de los flujogramas debemos anotar que los cada proceso debe ser lo más simplificado posible, pero completo en toda su extensión. Aun así, es bueno que no exceda de una hoja por proceso.

### **6.6.2. Gestión de cobros**

Antes de enfocarnos en realizar nuestro manual de gestión de cobros, debemos ver algunos conceptos previos, en especial el significado de un manual de este tipo.

Se denomina gestión de cobros al *“conjunto de acciones coordinadas y aplicadas adecuada y oportunamente a los clientes para lograr la recuperación de los créditos, de manera que los activos exigibles de la institución se conviertan en activos líquidos de la manera más rápida y eficiente posible, manteniendo en el proceso la buena disposición de los clientes para futuras negociaciones.”* (Luz, Mori, & Wittlinger, 2008)

Para comenzar a hablar de crédito debemos fijarnos de donde proviene el término.

Crédito viene del vocablo latín credere, que significa tener confianza, y que por tanto, conlleva un riesgo por la confianza que se otorga.

El crédito es la estrategia de mercado más común para atraer clientes, desde luego, parte de las instituciones financieras las cuales prestan un valor en especie monetaria para que cualquier persona sea natural o jurídica los destinen a un fin.

Las empresas privadas también pueden optar por este mecanismo a fin de atraer a nuevos clientes o mantener a los más grandes en cuestión de ventas.

El brindar alternativas crediticias a los clientes son tal vez las mejores formas de asegurar ingresos adicionales para la empresa, ya que se consigue fidelidad del cliente al fomentar su consumo.

En palabras de (Luz, Mori, & Wittlinger, 2008), el cobrar oportunamente abre la posibilidad de crear un proceso de continuo ingreso hacia la empresa, siempre y cuando se maneje de manera adecuada la cartera de clientes. El cobro de las deudas de los clientes es sólo el último paso necesario para cumplir un nuevo ciclo de negociaciones y compras hacia la empresa.

Ahora bien, de nada servirá prestar a todos los clientes si ellos no pagan. Muchos autores con absoluta razón manifiestan que es preferible vender 1 dólar de contado que 100 dólares a crédito riesgoso, ya que en el primero se logra tener el dinero de la venta, mientras que en el segundo caso no sólo es posible que no se recupere el dinero que representa la mercadería prestada, sino que se pierde de vender a otros clientes que si pagarían por el producto o servicio ofertado.

Para hablar de recuperación de crédito será necesario iniciar estableciendo los parámetros básicos de concesión de los créditos.

### **Políticas de crédito**

*La política de crédito “es un proceso que comprende las actividades encaminadas a la decisión de conceder crédito a clientes y aquellas encaminadas a recuperarlas, que permita elevar al máximo el rendimiento sobre la inversión, es importante destacar que, una aplicación errónea de una buena política de crédito, o la adecuada instrumentación de una deficiente política no produce nunca resultados óptimos.” (Faxas, 2011)*

En las políticas de crédito la empresa está en capacidad de decidir si conceder o no un crédito a sus clientes, en general se debe cumplir 5 características, a saber:

- **Carácter:** un cliente que trata de pagar sus deudas es un cliente fiable. Para determinar esta característica es muy importante revisar el historial crediticio de la persona tanto en el sistema financiero como con otras empresas.
- **Capacidad:** el cliente debe poseer la capacidad de pago suficiente para poder endeudarse. Lo que respalde su movimiento financiero tanto activos como patrimonio son importantes para definir esta característica
- **Capital:** el ser dueño del negocio del que se está solicitando el crédito es un agregado para decidir sobre el otorgamiento del mismo.
- **Colateral:** el tiempo que pueda demorar una persona en pagar su deuda es un factor determinante en ciertos créditos de riesgo. Mientras mayor sea el tiempo en que el cliente deba pagar, mayor será su riesgo
- **Condiciones:** el análisis de sectores económicos puede influir en el otorgamiento o no de un crédito, así se debe pensar dos veces para dar crédito a personas que se encuentren en un área en decrecimiento

En general, todas las políticas de crédito deberán ir enfocadas en mejorar las ventas, pero también en disminuir los costos tanto implicados como de recuperación.

Sólo así se logrará mejorar la rentabilidad que se busca con estos mecanismos.

## **Parámetros de cobro**

Es necesario establecer algunos parámetros esenciales de cobro para evitar problemas al momento de tratar de recuperar cartera, según (Bonet, 2012)

- Establecer todas las condiciones desde un inicio.
- No hay que apurarse, se debe conocer bien al cliente
- Siempre pedir algunas referencias, en especial comerciales
- Si se presenta el caso, solicitar garantías
- Establecer el monto y plazo en base a las políticas de crédito
- Investigar al cliente de manera pormenorizada
- No ser demasiado ambicioso

## **Costos de cobro**

Al momento de tener una lista de clientes a los que se deba cobrar, de inmediato aparecerán gastos propios la gestión de cobros. Según (Faxas, 2011), estos costos son:

Costos de cobranza.- El sólo hecho de comenzar a dar crédito a los clientes implica una serie gastos tales como contratación de personal especializado, pago por información de buró de crédito (si es necesario), papelería, etc.

Se podría decir que la única forma de eliminar estos costos sería no otorgando crédito; sin embargo, con la creciente competencia, es mejor abordar inteligentemente este valor antes que borrarlo.

Costos de capital.- Se refiere a todos los pagos y gastos en que deberá incurrir la empresa para brindar o dar el producto o servicio, y esperar

hasta que el cliente pague. Generalmente para dar crédito es necesario tener un gran capital que cubra el bache financiero mientras se recupera los valores, o a su vez recurrir a fuentes de financiamiento externo, siendo estos últimos costosos para la empresa.

Costos de morosidad.- Incluyen una serie de costos más difíciles de solventar, entre ellos:

- Costos para contactarse con los clientes tales como recordatorios escritos, llamadas telefónicas.
- Costos legales, en caso de requerir la asistencia de un abogado o empresas de cobro.
- Costos de oportunidad, al tener inmovilizado el dinero que se podría utilizar para realizar cualquier actividad económica relacionada con la empresa.

Costos de incumplimiento.- Si la deuda no se recupera, entonces la empresa deberá asumir los gastos de la venta, y el costo de la mercadería que no se recupera. Incluso si existe una recuperación parcial, este costo es el peor para la salud financiera de la empresa, y el que al aparecer repetitivamente, podrá llevar a un quiebre eventual.

### **Recuperación de cartera**

Para regular los costos inherentes a la gestión de cobros, necesariamente debemos tener un determinado orden respecto de los procesos que se debe realizar a la hora de proceder a contactarnos con los clientes morosos.

A continuación daremos algunas pautas de los ciclos que se podrían efectuar para realizar esta actividad, la cual se detallará con mayor exactitud en los flujogramas del sistema de gestión cobros propuesto.

| N | Pasos   | Actividad   | Tiempo  |
|---|---|---|---|
| 1 | Comunicación previa para averiguar la satisfacción de cliente | Averiguar a los clientes si se encuentran satisfechos con su producto o servicio. Recordar los tiempos de vencimiento de los plazos de pago         | 3 días después de la entrega, antes del vencimiento                         |
| 2 | Aviso de vencimiento inicial                                  | Aviso escrito recordando que el crédito a vencido, tratando de dar a entender el problema como un descuido involuntario del cliente                 | 10 después del vencimiento de la factura                                    |
| 3 | Segundo aviso de vencimiento                                  | Recordatorio más detallado, en donde se puede adjuntar el compromiso de pago del cliente, y mencionado como posible causa el extravío del documento | De 10 a 15 días del primer aviso ó de 20 a más días después del vencimiento |
| 4 | Primera llamada de cobro                                      | Llamada para averiguar motivos para el no pago. Hay que tratar de averiguar qué pasó con el mismo e insistir con tono cordial un compromiso de pago | De 7 a 10 días del primer aviso ó de 27 a más días después del vencimiento  |
| 5 | Primera carta de cobro  | Mediante una carta escrita, confirmar lo mencionado en la primera llamada.  | Inmediatamente después de la primera llamada ó 28 días después del          |



|   |                          |  |   |
|---|--------------------------|--|---|
|   |                          |  | vencimiento   |
| 6 | Segunda llamada de cobro | Llamada para solicitar pago inmediato, o compromiso para una nueva fecha de pago. Es necesario intentar encontrar una solución al problema de pago.  | 10 días después de la primera carta ó de 38 a más días después del vencimiento          |
| 7 | Segunda carta de cobro   | Carta aclarando lo acordado en la segunda llamada, mencionando la gravedad de la mora y las consecuencias para con la empresa, sobre todo, la pérdida de su opción de crédito  | 10 días después de la segunda llamada ó de 50 a más días después del vencimiento        |
| 8 | Tercera llamada de cobro | Llamada enfatizando la gravedad de la mora del cliente, aclarando el compromiso hecho en la segunda carta, y que es la última oportunidad para que mantengan buenas relaciones. Se debe tratar de obtener una nueva fecha de pago. | 15 días después de la segunda carta de cobro ó de 65 a más días después del vencimiento |
| 9 | Última carta de cobro    | Carta especificando un ultimátum para el cliente moroso, que derivarán en acciones legales   | 7 días después de la tercera carta de cobro ó de 72 a más días después del vencimiento  |

|    |                            |   |   |
|----|----------------------------|---|---|
| 10 | Agencia de cobro o abogado | Con ayuda de un abogado, vendiendo la cartera o utilizando servicios de cobro externo, tratar de recuperar la cartera vencida | 10 a 15 días después de la última carta de cobro ó de 90 a más días después del vencimiento |
|----|----------------------------|---|---|

Tabla 9: **Procedimientos de recuperación de cartera**

**Autor:** Joselyn Garzón

**Fuente:** (Javier, 2011)

Desde luego, en todas la fases no se debe perder la cordura o la calma, siempre hay que referirse a los clientes de la mejor manera posible, aun cuando sea el dinero de la empresa la que está en juego

Tampoco debe quitarse firmeza a los reclamos o exigencias de pagos, ya que después de todo, como se ha revisado en el presente proyecto, se incurrirán en gasto y costos que después pueden traer graves repercusiones sobre la vida misma de la empresa.

### **Evaluación de cobro de las cuentas por cobrar**

Los instrumentos financieros son importantes a la hora de evaluar la gestión que se está realizando en cualquier área, incluido la de las deudas.

Para ello, para la parte de cartera, se tiene la tasa de rotación de cuentas por cobrar, que es la relación entre las ventas netas y las cuentas por cobrar promedio.

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$$

(Meigs, 2011)

El resultado está en veces, indica la cantidad de veces que se renueva las cuentas por cobrar.

También tenemos los días de cuentas por cobrar

$$\text{Días de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Cuentas por cobrar promedio} \times 360}{\text{Ventas netas}}$$

(Sánchez I. , 2006)

El resultado está dado en días, y aunque va a depender del tipo de empresa para establecer parámetros mínimos tolerables, se recomienda como general no pasar de los 30 días.

También se puede utilizar las razones de calidad de carteras de crédito, las cuales miden justamente eso, que tan eficiente y saneada se encuentra la cartera de crédito. Estas son:

$$\frac{\text{Cartera inmovilizada (vencida o en litigio)}}{\text{Total de cartera de créditos}}$$
$$\frac{\text{Provisión cuentas incobrables}}{\text{Cartera inmovilizada (vencida o en litigio)}}$$
$$\frac{\text{Provisión cuentas incobrables}}{\text{Total de cartera de créditos}}$$

(Sánchez I. , 2006)

Sin ser las únicas, son las de uso más general al momento de evaluar este componente tan importante para la empresa.

## 6.7. METODOLOGÍA

A continuación se presenta el sistema de gestión de cartera vencida.

Para efecto, se ha desarrollado los siguientes documentos:

- Manual de gestión de cobros de cartera vencida, que incluye datos relevantes de la empresa, procesos de otorgamiento de créditos y recuperación de cartera. Se incluye al final del manual los formatos preestablecidos operativos que servirán para realizar todo el proceso descrito en el texto.
- Cuadro de costos unitarios por pasos del manual de gestión de cobros.
- Resumen de controles establecidos para la ejecución del manual de procedimientos en la empresa.
- Proyecciones futuras globales del efecto de la implementación del manual, incluyendo análisis e índices necesarios para el entendimiento de los datos numéricos.

#### **6.7.1. Sistema de Gestión de Cobros**

**SISTEMA DE GESTIÓN  
DE COBROS DE CARTERA  
DE LA EMPRESA CAMIÓN  
DEL AUSTRO S.A.**

## CONTENIDO

1. Presentación
2. Reseña Histórica
3. Procesos y actividades
4. Fichas de descripción técnica
5. Formatos

## **PRESENTACIÓN**

El presente manual proporciona información relacionada con los procesos y actividades de la gestión de cobros de cartera de la empresa Camión del Austro S.A.

Incluye algunas generalidades de la empresa, de conocimiento importante para cada miembro de la organización, además los procesos detallados en lista como en gráficas de flujo.

La finalidad del manual es proporcionar a la organización una base importante para iniciar con el proceso de cobros a los clientes, tanto a los normales o que se encuentran dentro del tiempo, así como aquellas cuentas que se encuentran en mora.

## RESEÑA HISTÓRICA

Camión del Austro es una empresa dedicada a la importación y venta de repuestos para camiones Mercedes Benz. Fue creada el 1 de marzo de 1992, siendo su creadora Janeth Garzón.

Esta mujer emprendedora se trasladó a la ciudad de Cuenca en busca de nuevas oportunidades. Establece su negocio en un pequeño almacén dedicándose a la venta de repuestos. Gracias a la demanda en alza de la empresa, Janeth se aventura a importar directamente sus repuestos de esta prestigiosa marca, consiguiendo un valor agregado en su producto.

Esto valió el prestigio del que goza hoy en día en la ciudad de Cuenca, y hoy por hoy se encuentra ubicada en la Avenida Hurtado de Mendoza y Calle Sageo (Esquina).

En palabras de su dueña: “Nos respalda la fuerza y compromiso de nosotros hacia la comunidad. Contamos con personal identificados de manera positiva con los valores corporativos, y con la capacidad necesaria para atender a las necesidades de los clientes. Esto nos permite tener la seguridad que contamos con un equipo de profesionales altamente calificados.”



## **Misión**

Liderar y asesorar en la venta oportuna de repuestos originales para camiones Mercedes Benz de calidad con servicios integrales y rentabilidad

## **Visión**

Ser la mejor empresa importadora y comercializadora de repuestos para camiones de marca Mercedes Benz en el Ecuador, brindando un excelente servicio en venta y post-venta, generando valor agregado para nuestros clientes y la sociedad

.

## **Valores corporativos:**

- Profesionalismo
- Trabajo en equipo
- Integridad

## **PROCESOS Y ACTIVIDADES**

Se describe a continuación el proceso para otorgar créditos, y su cobro respectivo.

### **PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS**

Personal requerido:

- Asesor de créditos
- Gerente – propietario
- Contador
- Auxiliar contable

### **ACTIVIDADES**

#### **1. Revisión de las compras hechas en la empresa**

Como primer punto, se revisará que cantidad de compras se ha realizado en la empresa durante el último año. Aprueba este punto si se cumple una o más de las siguientes condiciones:

- Ha hecho 3 compras de 500 USD mínimo de contado.
- Ha hecho 1 compra que supera los 1200 USD.
- Ha sido cliente frecuente de la empresa durante el último año (mínimo 10 compras de contado o con tarjeta de crédito, que en conjunto superen los 2000 USD)

El asesor debe solicitar a contabilidad el valor de los montos y cantidades compradas.

Contabilidad deberá enviar un informe simple presentado de la siguiente manera:

Fecha de petición:

Datos del cliente

| FECHA DE COMPRA | DETALLE | VALOR TOTAL | FORMA DE PAGO |
|-----------------|---------|-------------|---------------|
|                 |         |             |               |
|                 |         |             |               |
|                 |         |             |               |
|                 |         |             |               |

## 2. Referencias comerciales

Una vez superado los niveles mínimos de compras, se pedirá 3 referencias comerciales mínimas, que deben contener la siguiente información:

- Nombre de la empresa
- Tiempo de trabajo con la empresa
- Valor promedio de compras
- Teléfonos de contacto
- Nombre y firma del gerente/ dueño

Se aceptará las referencias si en conjunto cumplen los siguientes requisitos:

- Consta número de cédula del representante legal y RUC de la empresa.

- Posee un número convencional al que se pueda verificar la información hasta 5 días laborables posterior a la entrega de la documentación.
- Sello de la empresa (debe acompañarse la firma, no se aceptará si sólo se presenta una de ellos)
- Trabaje más de 6 meses con la empresa.

### **3. Servicios básicos**

Se debe presentar una planilla de luz, agua o teléfono para verificación de domicilio del último mes pagado (es válido una copia del último estado de cuenta de cualquier tarjeta de crédito).

### **4. Formulario**

Rellenar un formulario básico que presente los datos del cliente solicitante, el instrumento tipo debe contener:

- Nombres y apellidos del solicitante
- Edad
- Teléfonos de contacto
- Dirección de domicilio
- Número de cédula
- Referencias personales (nombres, relación, teléfonos, dirección domiciliaria)
- Referencias comerciales (nombre de la empresa, artículos que generalmente compra, nombre del dueño o representante legal, teléfono de la empresa)

El formulario se presenta en la sección de formatos (forma 1).

## **5. Verificación de datos**

Una vez recibida toda la documentación, se procede a verificar la misma.

En el caso de las llamadas telefónicas, deberá hacerse en el transcurso de los siguientes 5 días laborables, en horas de oficina, hasta 3 llamadas en distintos días hasta que exista respuesta favorable.

Luego de esto se podrá realizar una llamada a teléfono celular, que debe verificar hora para contactar en el teléfono convencional. Sólo en caso de que exista respuesta favorable para esta llamada por celular, se procederá a llamar una vez más al convencional en la hora acordada.

Deberá adicionalmente verificarse el domicilio de los teléfonos convencionales otorgados por el cliente, a fin de verificar los datos proporcionados por él. Esta acción se la realizará posterior a las llamadas telefónicas.

Todas las novedades se registrarán en la forma 1, a medida que se sigan realizando las averiguaciones.

## **6. Concesión del crédito**

Revisada la documentación, y realizadas las verificaciones, se procede a enviar una notificación al gerente para que apruebe el crédito al cliente. Esta notificación deberá tener la recomendación del asesor para dar o no el crédito, basado en los documentos entregados por el cliente.

Si el asesor tiene alguna duda respecto de la solvencia del cliente, se lo hará saber al gerente en esta notificación.

No deberá enviarse ninguna notificación si el cliente no supera los parámetros mínimos estipulados en la presente guía.

Sin excepción, con el objetivo de salvaguardar los bienes de la empresa, toda persona o empresa que desee crédito en la empresa deberá pasar por este proceso.

Los límites de crédito serán proporcionales al 30% del valor de sus facturas presentadas al momento de solicitar su crédito, redondeado a la decena inmediata superior, y en ningún caso podrá exceder de 2000 USD.

Ejemplo demostrativo 1:

Valor de facturas al momento de solicitar el crédito: 1265.63 USD

Valor equivalente al 30% de crédito: 379.69 USD

Máximo de crédito concedido: 380 USD

Ejemplo demostrativo 2:

Valor de facturas al momento de solicitar el crédito: 6355.68 USD

Valor equivalente al 30% de crédito: 1906.70 USD

Máximo de crédito concedido: 1910 USD

Ejemplo demostrativo 3:

Valor de facturas al momento de solicitar el crédito: 8425.63 USD

Valor equivalente al 30% de crédito: 2527.69 USD

Máximo de crédito concedido: 2000 USD

## **6. Resolución**

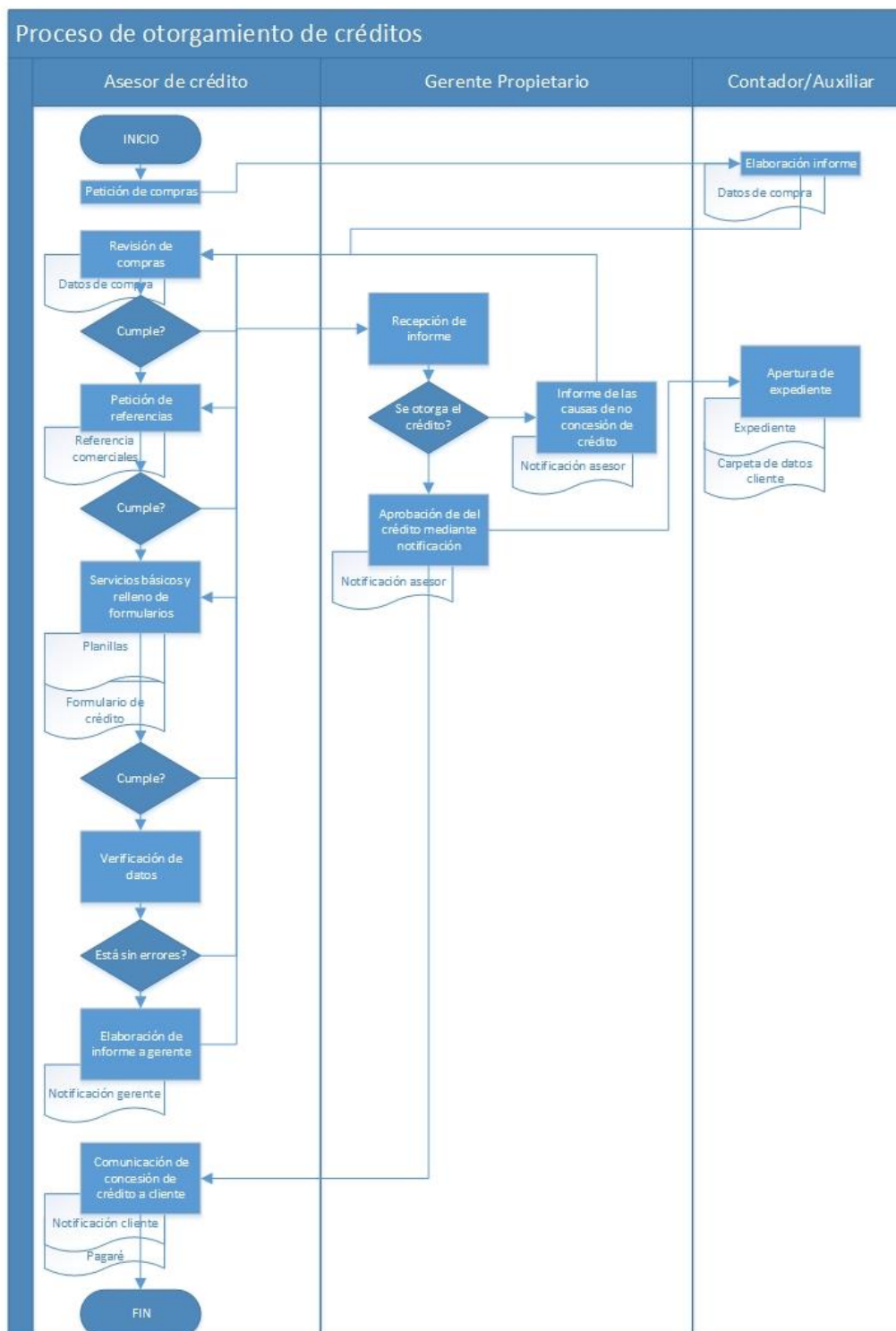
Una vez que el gerente conozca la notificación, se procederá a tomar la decisión de conceder o no el crédito.

En caso de ser respuesta negativa, el gerente debe realizar un pequeño informe con los motivos por los cuales no se puede otorgar el crédito. Este informe deberá contener los motivos por el cual el crédito no será concedido. Este informe pasará a conocimiento del asesor de crédito, quien notificará al cliente la novedad, para que así pueda volver a realizar el proceso si así lo deseara.

En caso de ser respuesta positiva, el gerente pasará una notificación al gerente crédito con la aprobación para que éste le abra un expediente adjuntando la notificación y los documentos en regla. Adicionalmente se enviará una notificación al contador y al auxiliar para que abran un documento de seguimiento de cartera. Este documento debe poseer los datos generales del cliente y los montos de crédito.

El cliente deberá por su parte firmar pagarés con un valor igual al monto de los créditos que va a recibir. Se debe dejar en claro que dichos documentos no representan ningún peligro para la persona y que solo se efectivizarán en caso de mora en última instancia.

## FLUJOGRAMA DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS



Gráfica 15: **Flujograma de otorgamiento de créditos**

**Autor:** Joselyn Garzón



## **PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CRÉDITOS**

Personal requerido:

- Gerente – propietario
- Agente de cobro de cartera
- Contador
- Auxiliar contable
- Cajero

### **ACTIVIDADES**

#### **1. PRIMERA COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE**

El agente de cobro de cartera debe llamar al cliente para asegurar que su pedido satisfizo sus necesidades. Este paso solo se REALIZARÁ UNA VEZ, en el primer crédito del cliente.

Adicionalmente, se recordará al cliente el plazo de pago y las formas como puede pagar.

Esta comunicación deberá ser por teléfono, en un plazo entre 3 a 5 días después de la entrega del producto.

#### **2. COBRO DE LA DEUDA**

El cobro de la deuda estará a cargo del cajero, quien podrá aceptar las siguientes formas de pago:

- Efectivo
- Depósito bancario
- Cheque

Si el pago es en efectivo, se debe llenar un recibo de caja por duplicado, uno para el cliente, otro para contabilidad, quienes registrarán el pago a la cuenta del cliente.

Si es depósito bancario, el cliente puede optar por:

- ✓ Dar el recibo original del depósito, en cuyo caso se entregará un recibo de caja por duplicado al cliente y otro a contabilidad. El recibo también pasará a contabilidad.
- ✓ Dar una copia del recibo original, cuyo caso se entregará un recibo de caja por duplicado al cliente y otro a contabilidad. El recibo también pasará a contabilidad.
- ✓ Dar los datos vía telefónica, en cuyo caso se pedirá el número de documento, la fecha y hora de transacción, la agencia en la que se realizó el pago o si fue transferencia directa.

Si el pago es en cheque, se procederá igual que en efectivo, asegurándose de no recibir cheques cruzados si se paga el mismo día que se cumpla el crédito. En este caso también se aclarará al cliente que en caso de no tener fondos el cheque, se procederá inmediatamente a protestarlo.

El cajero deberá notificar hasta el final del día a contabilidad sobre el pago efectuado, para que actualice sus datos.

Si el cliente no ha cancelado su deuda, se procederá al trámite de cobro con mora.

### **3. AVISO INICIAL DE VENCIMIENTO**

Cuando el cliente no ha cancelado su factura pendiente, el agente de cobro procederá a llamar al cliente para recordarle el vencimiento de su

deuda. Si no se le encontrase por medio telefónico, enviar una notificación por escrito o por correo electrónico recordando el vencimiento de la deuda. Para el efecto redáctese el siguiente formato 2

En la llamada telefónica se comunicará lo mismo que se ha redactado en la comunicación por escrito.

EL agente deberá proceder con esta comunicación en un plazo de entre 10 y 15 días posteriores al vencimiento de la factura.

Si el cliente cancela su deuda, entonces su cuenta quedará operativa sin ninguna repercusión.

Sin embargo, deberá adjuntarse una copia de este documento a la carpeta del cliente que se encuentra en contabilidad.

Si no se realiza el pago, proceder con el siguiente paso.

#### **4. SEGUNDO AVISO DE VENCIMIENTO**

Pasado de 10 a 15 días del primer aviso, el agente de cobro procede a enviar una carta escrita o por medio de un correo electrónico un segundo recordatorio.

El manifiesto contendrá la información del formato 3

Si se realiza el pago, deberá archivar-se junto a su carpeta almacenada en contabilidad con los motivos del retraso. Sin embargo, la cuenta se mantendrá activa sin cambios en el crédito del cliente.

Si no se realiza el pago, se procederá con el siguiente paso.

## **5. PRIMERA LLAMADA DE COBRO**

Se lo realizará entre 7 a 10 días después del segundo aviso de vencimiento.

En esta llamada, el agente de cobro averiguará sobre los motivos del retraso en el pago, y con tono cordial se buscará establecer un nuevo compromiso de pago, el cuál no deberá exceder de 5 días laborables a partir de esta llamada.

Terminada la llamada, y como máximo hasta el día laborable siguiente, el agente de cobro enviará una carta con el acuerdo al que se haya llegado con el cliente.

El contenido de la carta será el expresado en el formato 4

En caso de cancelarse la deuda, el agente de cobro notificará este particular a contabilidad y a gerencia.

EL cliente no podrá exceder esta notificación de 3 veces, luego de lo cual se procederá a cerrar el crédito para el cliente, el cuál no podrá recuperar su crédito de manera definitiva.

Sin embargo, el gerente podrá decidir si dar de baja al cliente antes de concretarse las 3 notificaciones cobro al cliente.

En caso de que el cliente no cancele, se prosigue con el siguiente paso.

## **6. SEGUNDA LLAMADA DE COBRO**

Se realizará de 10 a 13 días después de la primera carta de cobro.

El agente de cobro procederá a realizar a realizar una llamada telefónica al cliente en mora, con el propósito de fijar una fecha de pago inmediata. Se debe aclarar que es necesario insistir en una salida viable al problema, y encontrar la fecha de pronto pago.

En caso de que el cliente cancele su deuda, el agente de cobro notificará este particular a contabilidad y a gerencia.

EL cliente no podrá exceder esta llamada de 2 veces, luego de lo cual se procederá a cerrar el crédito para el cliente, el cuál no podrá recuperar su crédito de manera definitiva.

Sin embargo, el gerente podrá decidir si dar de baja al cliente antes de concretarse las 2 llamadas de cobro al cliente por segunda ocasión.

En caso de que el cliente no cancele, se prosigue con el siguiente paso.

## **7. SEGUNDA CARTA DE COBRO**

Se la realizará de 5 a 7 días después de la llamada de la segunda llamada de cobro.

El agente de cobro enviará una notificación escrita al cliente, aclarando la gravedad de la situación respecto de su mora. La carta dirá lo expresado en el formato 5.

En caso de que el cliente cancele su deuda, el agente de cobro notificará este particular a contabilidad y a gerencia.

Si el cliente nuevamente incurre en este paso, se omitirá la parte: “cerrar su línea de crédito, y”, luego de lo cual se notificará al cliente que su crédito ha sido cerrado definitivamente

Sin embargo, el gerente podrá decidir si dar de baja al cliente en la primera ocasión en que llegue a este pasó.

En caso de que el cliente no cancele, se prosigue con el siguiente paso.

## **8. ÚLTIMA CARTA DE COBRO**

A realizarse 15 a 20 días después de la segunda carta de cobro.

El agente de crédito procede a enviar una carta al cliente con el esquema proporcionado en el formato 6

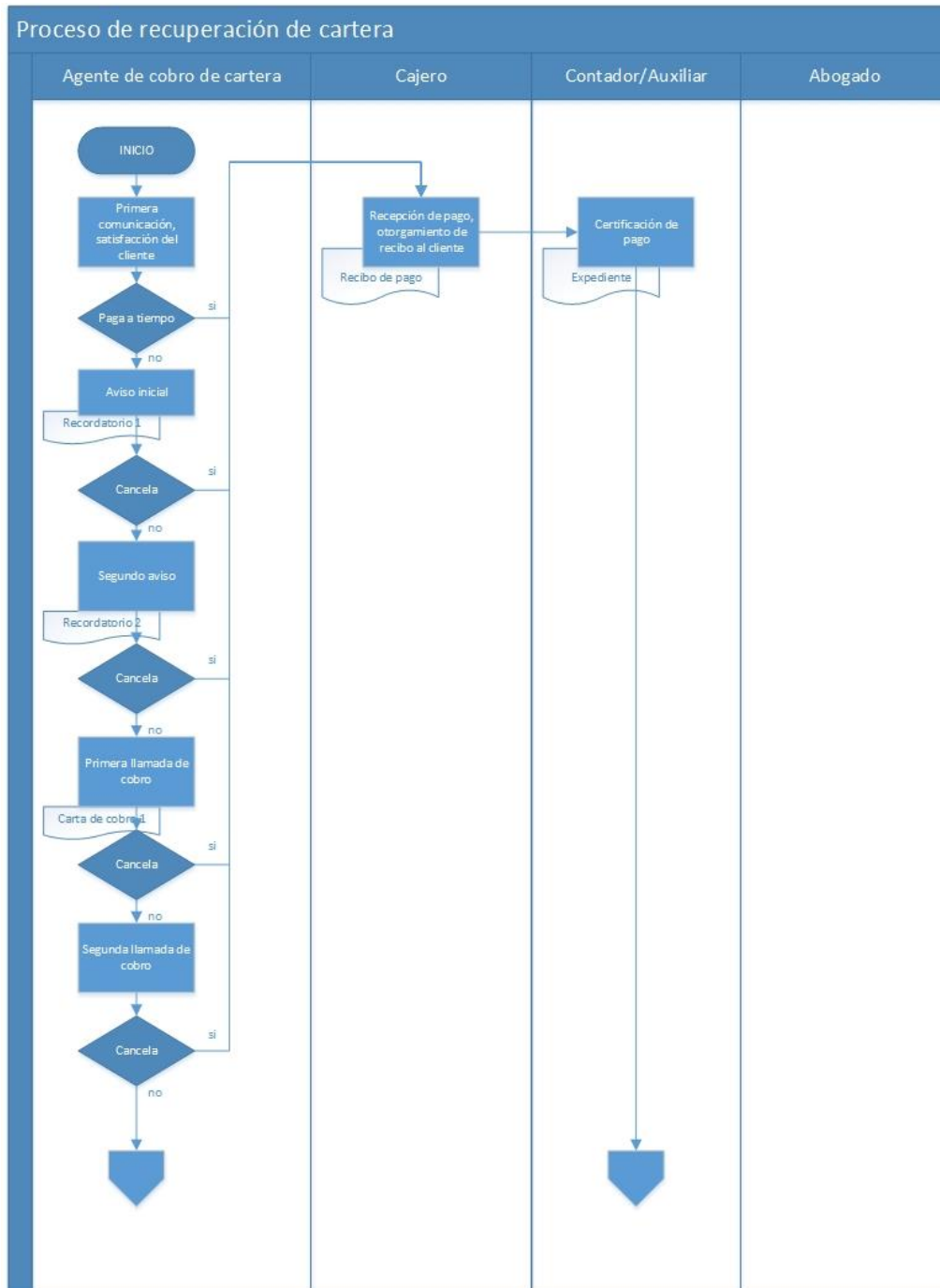
En caso de pago, se envía en primer lugar una notificación de cierre de crédito a contabilidad y a gerencia, y posterior a ello se notificará al cliente la imposibilidad de recibir crédito directo en la empresa.

Este pago se lo esperará hasta 10 días después de la notificación.

Después de ello, y no habiéndose cancelado la deuda, se procede a llamar a un abogado para iniciar las acciones legales en contra de los deudores.

El gerente, en conjunto con contabilidad, podrá decidir vender la cartera vencida si lo consideran mejor opción.

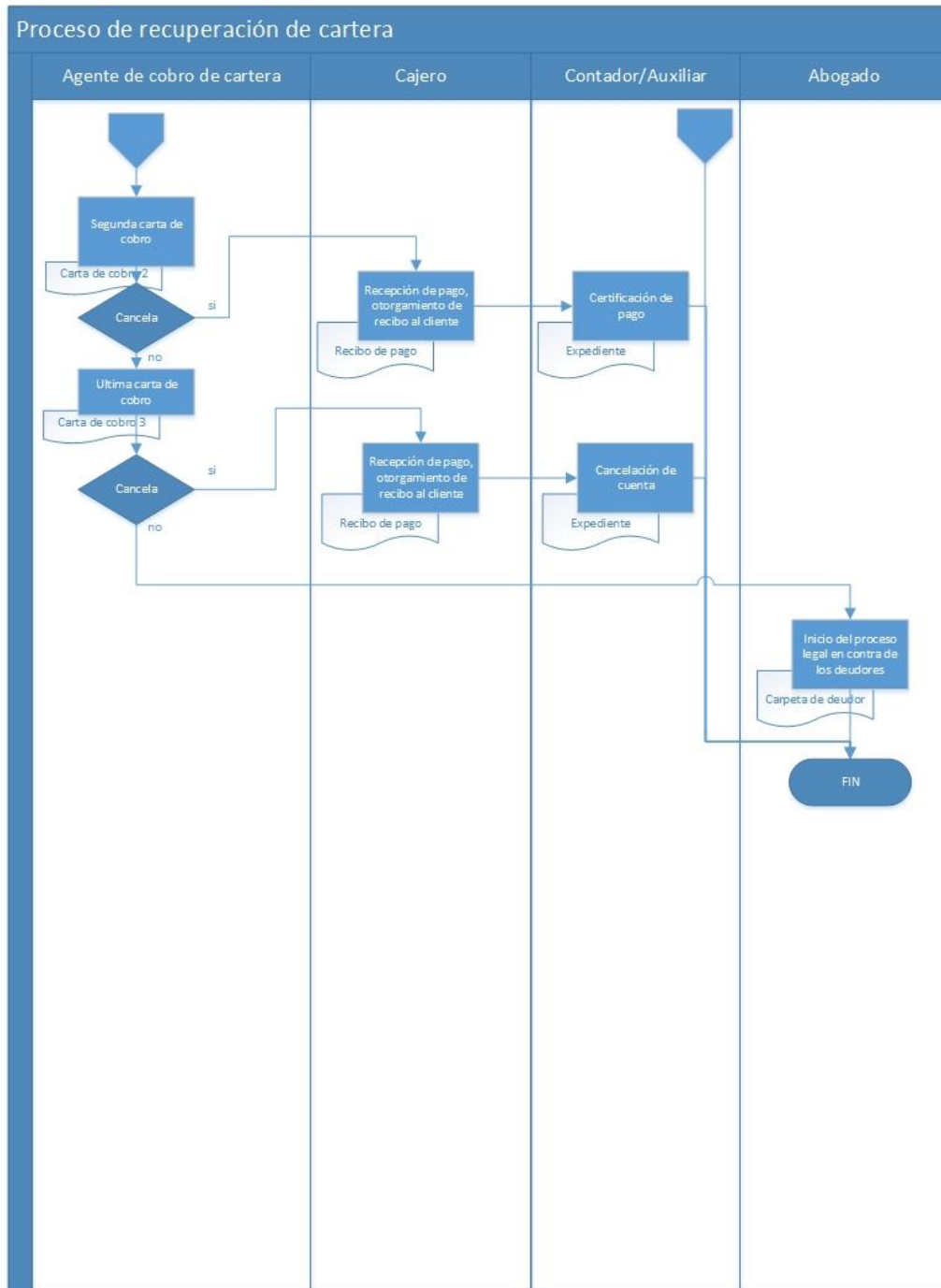
## FLUJOGRAMA DE PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA I



**Gráfica 16: Flujograma de recuperación de cartera (I parte)**

**Autor:** Joselyn Garzón

## FLUJOGRAMA DE PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA II



**Gráfica 17: Flujograma de recuperación de cartera (II parte)**

**Autor:** Joselyn Garzón



# FICHAS DE DESCRIPCIÓN TECNICA

### 1. Alcance

**Inicio:** Cuando el cliente solicita el crédito

**Fin:** cuando se otorga el crédito o se rechaza



### 2. Responsabilidades

- Asesor de créditos
- Gerente – propietario
- Contador
- Auxiliar contable

### 3. Términos base

**Asesor:** persona o empresa que da consejo y orientación sobre algún asunto.

**Condiciones:** Requisito, situación o circunstancia que es necesaria o se exige para que sea posible una cosa.

**Crédito:** Cantidad de dinero que presta una entidad bancaria a cambio de garantizar su devolución y de pagar un precio por disfrutarlo.

**Referencia:** informe acerca de las cualidades de una persona.

**Límites de crédito:** Es el importe máximo de la Deuda que se le permitirá tener a un cliente. Se fija basándose en sus necesidades probables de Compra, así como en los antecedentes de su puntualidad en los pagos y en la capacidad financiera de la Empresa.

**Resolución:** Determinación o decisión de algo.

**Pagaré:** Un Pagaré es un título o documento de crédito por el que una persona (librador o firmante) se obliga a pagar a otra (tenedor), o a su orden, una cantidad en fecha y lugar determinados.

### 4. Documentos Utilizados

- Datos de compra
- Referencias comerciales
- Notificación gerente
- Notificación cliente
- Pagare
- Notificación asesor
- Datos de compra
- Expediente
- Carpeta de datos cliente

| ACTIVIDAD                                    | DESCRIPCION  | RESPONSIBLE       |
|--|--|-------------------|
| Revisión de las compras hechas en la empresa | Se revisa las compras que realizo en el i=último año con las condiciones de montos requeridos por la empresa   | asesor de crédito |
| Referencias comerciales                      | se pedirán referencias comerciales que contengan datos reales lo cual se sustentara con la firma o sello , cedula de identidad ,teléfonos de quien facilite la referencia , para corroboras dicha información          | asesor de crédito |
|  | se pedirá al menos un servicio básico en donde conste la dirección del domicilio   | asesor de crédito |
| Formulario                                   | se llenara con los datos del cliente una vez entregado los anteriores documentos   | asesor de crédito |
| Verificación de datos                        | al ser entregada la documentación se procederá a constatar la información entregada para lo cual se llamara a las personas para verificar que los datos sean reales tanto los números telefónicos como las direcciones | asesor de crédito |

| ACTIVIDAD                                    | DESCRIPCION  | RESPONSIBLE       |
|--|--|-------------------|
| Revisión de las compras hechas en la empresa | Se revisa las compras que realizo en el i=último año con las condiciones de montos requeridos por la empresa   | Asesor de crédito |
| Referencias comerciales                      | se pedirán referencias comerciales que contengan datos reales lo cual se sustentara con la firma o sello , cedula de identidad ,teléfonos de quien facilite la referencia , para corroboras dicha información          | Asesor de crédito |
| Servicios básicos                            | se pedirá al menos un servicio básico en donde conste la dirección del domicilio   | Asesor de crédito |
| Formulario                                   | se llenara con los datos del cliente una vez entregado los anteriores documentos   | Asesor de crédito |
| Verificación de datos                        | al ser entregada la documentación se procederá a constatar la información entregada para lo cual se llamara a las personas para verificar que los datos sean reales tanto los números telefónicos como las direcciones | Asesor de crédito |

| ACTIVIDAD             | DESCRIPCION   | RESPONSIBLE  |
|-----------------------|---|--|
| Concesión del crédito | se enviara una notificación al gerente una vez evaluado la información en el cual se hará constar cualquier alteración o duda con respecto a al cliente, además la opinión del asesor si el cliente es apto o no para el crédito  | ASESOR DE CRÉDITO  |
| Resolución            | Aquí el gerente decide si se concede o no el crédito, si acepta el crédito el gerente se realiza los procedimientos necesarios con el gerente de crédito el contador y el auxiliar para abran el expediente. en caso de tener una respuesta negativa el gerente redactara un informe con los motivos por el cual no se le dio el crédito al cliente | GERENTE<br>ASESOR DE CRÉDITO<br>CONTABILIDAD<br>AUXILIAR<br>CONTABLE |

## 1 Alcance

**Inicio:** llamada al cliente para asegurar si su pedido satisfago sus necesidades

**Fin:** Cancelación del crédito o con el inicio de un proceso legal



## 2 Responsabilidades

- Gerente – propietario
- Agente de cobro de cartera
- Contador
- Auxiliar contable
- Cajero

## 3 Términos base

**Recibo de caja:** Es un soporte de contabilidad en el cual constan los ingresos en efectivo o en cheque recaudados por la empresa.

**Cheque cruzado:** Es un cheque al cual se le trazan dos líneas rectas paralelas y en diagonal en el frente. Al hacer esto el cheque no se puede cobrar en efectivo y solo se puede depositar en una cuenta.

**Protesto :** Cuando un cheque es presentado a cobro en el banco y no existen fondos para pagar íntegramente el monto que indica

**Mora** El estado de mora consiste en la creencia compartida por el acreedor y el deudor acerca del incumplimiento de este último. Podría darse el caso que el deudor haya caído en incumplimiento material de lo debido y sin embargo no estar incurso en mora por no haber sido interpelado por el acreedor

## 4 Documentos Utilizados

- Recordatoria
- Carta de cobro 1
- Carta de cobro 2
- Carta de cobro 3
- Recibo de pago
- Expediente

| ACTIVIDAD                           | DESCRIPCION  | RESPONSIBLE                            | TIEMPO  |
|-------------------------------------|--|--|---|
| Primera comunicación con el cliente | En este punto se realiza la llamada al cliente para si su pedido fue entregado de forma correcta sin ninguna novedad   | Agente de cobro                        | 3 a 5 días después de la entrega del pedido         |
| Cobro de la deuda                   | Este es el punto en el cual el cajero puede aceptar las siguientes formas de pago cada una con sus respectivas especificaciones dichas por la empresa "efectivo cheque depósito bancario"            | Cajero<br>Contabilidad                 | Al final del día entregar el reporte a contabilidad |
| Aviso inicial de vencimiento        | Se realiza este procedimiento cuando el cliente no ha cancelado su factura pendiente, por lo cual se debe llamar, enviar un correo electrónico   | Agente de cobro<br>Cajero              | 10 a 15 días posteriores al vencimiento             |
| Segundo aviso de vencimiento        | Pasado el tiempo expuesto anteriormente, se enviara una carta o un correo electrónico para un segundo recordatorio en el cual se espera una respuesta en el cual el cliente justifique su retraso    | Contabilidad<br>Agente de cobro        | Pasado los 10 a 15 días del primer aviso            |
| Primera llamada de cobro            | Se investigara la causa por la cual el cliente no ha cancelado y se llegara a un nuevo acuerdo donde se establecerá una nueva fecha de pago esto deberá constatar en una carta y enviarla al cliente | Agente de cobro<br>Cajero<br>Contadora | 7 a 10 días después del segundo aviso               |

| ACTIVIDAD                | DESCRIPCION  | RESPONSIBLE   | TIEMPO  |
|--------------------------|--|---|---|
| Segunda llamada de cobro | Se comunicara al cliente que está en mora y que su pago debe ser inmediato caso contrarios se procederá al cerrar el crédito   | Gerente<br>Asesor de cobro                            | 10 a 13 días después de la primera carta de cobro |
| Segunda llamada de cobro | Se enviara una notificación escrita al cliente de manera úrgete recalando la gravedad de su situación respecto a la deuda , aquí ya se cierra definitivamente el crédito   | Asesor de cobro<br>Gerente                            | 5 a 7 días después de la llamada de cobro         |
| Última carta de cobro    | Se envía una carta al cliente notificando la imposibilidad de recibir crédito directo de la empresa y que se debe acercar de manera inmediata a cancelar caso contrario se procederá a llamar al abogado para que inicie el proceso legal contra el deudor | Asesor de cobro<br>Gerente<br>Contabilidad<br>Abogado | 15 a 20 días después de la segunda carta de cobro |



## **FORMATOS**

A continuación se presentan los formatos a utilizar en el proceso de captación de créditos y recuperación de cartera en la empresa Camión del Austro S.A.

Estos formatos deberán ser utilizados por las personas cuyo proceso se describió páginas atrás y no se deberá realizar cambios a su estructura, salvo los especificados en los procesos.

Para cada formato que se envíe por medio de correo electrónico, se debe enviar una copia escaneada y firmada del documento. En el correo se especificará en asunto “Deuda con empresa Camión del Austro S.A.” y en el cuerpo del documento se digitará lo mismo que se presenta en la copia escaneada, omitiendo las firmas y agregando al final del documento “Para constancia de lo escrito se envía documento escaneado del físico de respaldo”.



**FORMATO 1: Solicitud de crédito**  
**CAMIÓN DEL AUSTRO**  
**Avenida Hurtado de Mendoza y Calle Sageo (Esquina)**

Cuenca, a \_\_\_ de \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_

**Datos del Solicitante:**

Nombre del propietario \_\_\_\_\_ RUC/CI \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_

Ciudad \_\_\_\_\_ Dirección de domicilio \_\_\_\_\_

Teléfono \_\_\_\_\_ Celular \_\_\_\_\_ Horas de contacto \_\_\_\_\_

Correo electrónico \_\_\_\_\_

Persona delegada para pagos \_\_\_\_\_

Correo electrónico \_\_\_\_\_

**Crédito y forma de pago:**

Valor en compras \_\_\_\_\_ Plazo de crédito pedido (no superior a 45 días) \_\_\_\_\_

Forma preferida de pago:    Efectivo                      Cheque                      Transferencia o depósito bancario

**Referencias comerciales:**

| <i>Nombre de la empresa</i> | <i>Nombre del dueño</i> | <i>Teléfono</i> | <i>Artículos que adquiere</i> | <i>Horas de localización</i> |
|-----------------------------|-------------------------|-----------------|-------------------------------|------------------------------|
|                             |                         |                 |                               |                              |
|                             |                         |                 |                               |                              |
|                             |                         |                 |                               |                              |

**Referencias personales:**

| <i>Nombre y Apellido</i> | <i>Parentesco</i> | <i>Teléfono</i> | <i>Domicilio</i> |
|--------------------------|-------------------|-----------------|------------------|
|                          |                   |                 |                  |
|                          |                   |                 |                  |
|                          |                   |                 |                  |

**Datos para publicidad y promoción:**

¿Desea que se le notifique por correo electrónico de promociones en el establecimiento? Sí\_\_ No\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:**

- Llenar con el cliente los datos de la solicitud. En caso de duda dejar que el solicitante llene sus datos con ayuda del asesor.
- Se llenar los 2 nombre y los 2 apellidos, en este orden
- Se debe pedir primero el RUC, y solo si no lo tiene, la cédula.
- Es necesario que se llene el teléfono convencional para contactos.
- En horas de contacto poner las horas a la que es más probable encontrar a la persona interesada.
- En persona delegada para pagos, se anotará los 2 nombres y 2 apellidos de quién realizará los pagos. En caso de que sea el mismo cliente quien se acerque a cancelar, se deberá repetir sus nombres y apellidos. Igual tratamiento tendrá el correo electrónico.
- En valor de compras anotar el total de lo expuesto en el informe de contabilidad respecto a este rubro.

- Tanto en referencias comerciales como personales, se especifica sólo un nombre y un apellido. Es necesario llenar todos los campos
- En referencias comerciales, necesariamente debe contener un número convencional, no así en referencias personales donde podrá estar números celulares.

**Respuesta a las referencias (SOLO EMPRESA):**

| <b>REFERENCIAS COMERCIALES</b>      |   |
|-------------------------------------|---|
| <b>REFERENCIAS 1</b>                | <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO |
| 1. ¿Se proporcionaron datos _____   |   |
| Persona que proporcionó Datos _____ | Tiempo de conocerlo _____                               |
| <b>REFERENCIAS 2</b>                | <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO |
| 1. ¿Se proporcionaron datos _____   |   |
| Persona que proporcionó Datos _____ | Tiempo de conocerlo _____                               |
| <b>REFERENCIAS 3</b>                | <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO |
| 1. ¿Se proporcionaron datos _____   |   |
| Persona que proporcionó Datos _____ | Tiempo de conocerlo _____                               |

| <b>REFERENCIAS COMERCIALES</b>                       |   |
|--|---|
| <b>REFERENCIAS 1</b>                                 | <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO |
| 1. ¿Se proporcionaron datos _____                    |   |
| Persona que proporcionó Datos _____                  | Tiempo de conocerlo _____                               |
| Cuantía de compras _____                             | Ha sido puntual en los pago    SI      NO      _____    |
| ¿Lo considera buen cliente?    SI      NO      _____ | Plazos medios para pagos _____                          |
| <b>REFERENCIAS 2</b>                                 | <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO |
| 1. ¿Se proporcionaron datos _____                    |   |
| Persona que proporcionó Datos _____                  | Tiempo de conocerlo _____                               |
| Cuantía de compras _____                             | Ha sido puntual en los pago    SI      NO      _____    |
| ¿Lo considera buen cliente?    SI      NO      _____ | Plazos medios para pagos _____                          |
| <b>REFERENCIAS 3</b>                                 | <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO |
| 1. ¿Se proporcionaron datos _____                    |   |
| Persona que proporcionó Datos _____                  | Tiempo de conocerlo _____                               |
| Cuantía de compras _____                             | Ha sido puntual en los pago    SI      NO      _____    |
| ¿Lo considera buen cliente?    SI      NO      _____ | Plazos medios para pagos _____                          |

**Observaciones:**

---

---

---

Para constancia de lo investigado, firma:

---

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX  
Asesor de créditos

---

---

**INSTRUCCIONES:**

- Llamar a los datos personales, siempre con tono cordial, identificándose como asesor de crédito de la empresa Camión del Austro S.A.
- Solicitar estrictamente los datos pedidos en el presente documento.
- Se llenarán los ítems en el mismo que se presentan en la solicitud de crédito llenado por el cliente. Recuerde que sólo debe llamarse hasta 3 veces a cada contacto.



## PAGARÉ

POR USD. \$ \_\_\_\_\_ dólares      Vence el \_\_\_\_\_

Debo y pagaré incondicionalmente a la orden de **CAMIÓN DEL AUSTRO S.A.** a 30 días vista, en la ciudad de \_\_\_\_\_ o en el lugar en que se me reconvenga, la cantidad de \_\_\_\_\_ dólares de los Estados Unidos de América,

En caso de falta de pago del valor convenido dentro del plazo estipulado, se entenderá como vencido el plazo concedido lo cual dará derecho a la parte acreedora a cobrar al deudor el valor pendiente, más el interés de mora permitido acorde con las regulaciones establecidas por el Directorio del Banco Central del Ecuador más todos los gastos judiciales, extrajudiciales, y honorarios profesionales que ocasione su cobro, siendo prueba suficiente de ellos la simple aseveración del acreedor.

Al fiel cumplimiento de lo estipulado me obligo con todos mis bienes presentes y futuros.

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

Renuncio a toda ley o excepción que pudiere favorecerme en juicio o fuera de él. Renuncio también al derecho de interponer los recursos de apelación y el de hecho, de las providencias que se expidieren en el juicio o juicios a que se dieren lugar.

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

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

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_

(Firma) \_\_\_\_\_  
Nombre y Apellidos:      **CLIENTE TITULAR**  
(C.I.):  
Dirección:

(Firma) \_\_\_\_\_  
Nombre y Apellidos:      **ESPOSA DEL TITULAR**  
(C.I.):  
Dirección:

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

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_

(Firma) \_\_\_\_\_  
Nombre y Apellidos:      **CLIENTE TITULAR**  
(C.I.):  
Dirección:  
Guayaquil

(Firma) \_\_\_\_\_  
Nombre y Apellidos: **ESPOSA DEL TITULAR**  
(C.I.):  
Dirección:  
Guayaquil

## FORMATO 2: Carta de aviso inicial de vencimiento



- Fecha-
- Nombre del deudor-
- Dirección del deudor-
- Referencia a factura-
- Monto de la deuda-
- Vencida al –fecha de vencimiento-

Estimado Sr/a

El plazo para el pago de su deuda ha terminado, y actualmente ha sobrepasado el tiempo que se pactó con la empresa. Entendiendo que podría tratarse de un descuido involuntario, le agradecemos regularizar su situación de pago en el transcurso de los siguientes 5 días laborables, para así mantener activa su cuenta su cuenta.

Atentamente,

xxxxxxxxxxxxx

Agente de cobro de Camión del Austro S.A.

### FORMATO 3: Segundo aviso de vencimiento



-Fecha-

-Nombre del deudor-

-Dirección del deudor-

-Referencia a factura-

-Monto de la deuda-

Vencida al –fecha de vencimiento-

Estimado Sr/a

Hace pocos días le enviamos una notificación de su cuenta en mora. Ante la posibilidad de que la factura enviada se haya extraviado, adjuntamos el publicado de la factura. Le agradeceremos normalizar su situación de pago lo más pronto posible, para mantener habilitada su cuenta.

Atentamente,

Xxxxxxxxxxxxxx

Agente de cobro de Camión del Austro S.A.

## FORMATO 4: Primera llamada de cobro



-Fecha-

-Nombre del deudor-

-Dirección del deudor-

-Referencia a factura-

-Monto de la deuda-

Vencida al –fecha de vencimiento-

Estimado Sr/a

La presente tiene por objeto confirmar nuestro diálogo mantenido el – Fecha de la conversación-. Tal y como acordamos, esperamos el pago completo de su deuda. Le agradeceremos regularizar su pendiente mediante el envío de un cheque correspondiente al día de hoy, o con el valor en efectivo.

Atentamente,

Xxxxxxxxxxxxxx

Agente de cobro de Camión del Austro S.A.



## FORMATO 5: Segunda Carta de Cobro



-Fecha-

-Nombre del deudor-

-Dirección del deudor-

-Referencia a factura-

-Monto de la deuda-

Vencida al –fecha de vencimiento-

Estimado Sr/a

Su cuenta registra un nivel de alto de mora a la presente fecha. Si no se cancela la deuda en cuanto muchos 5 días laborables, nos veremos en la obligación de cerrar su línea de crédito, y recurrir a instancias legales. Para nuestra empresa usted es muy importante, por lo que pedimos se cancele la deuda en el plazo antes descrito a fin de mantener buenas relaciones con su persona.

Atentamente,

Xxxxxxxxxxxxxx

Agente de cobro de Camión del Austro S.A.

## FORMATO 6: Última carta de cobro



-Fecha-

-Nombre del deudor-

-Dirección del deudor-

-Referencia a factura-

-Monto de la deuda-

Vencida al –fecha de vencimiento-

Estimado Sr/a

Es necesario que regularice de inmediato su situación de crediticia con nuestra empresa. De no recibir el pago correspondiente dentro de los próximos cinco días laborables, nos veremos en la obligación de tomar acciones legales de cobro contra su persona, o a su vez vender su cartera de crédito a instituciones financieras, las cuáles afectarán su historial crediticio.

Agradeceremos que se realice el pago lo antes posible.

Atentamente,

xxxxxxxxxxxxxxxx

Agente de cobro de Camión del Austro S.A.

## 6.7.2. COSTOS DE PLAN

Se presentan a continuación los costos unitarios por cada paso a darse en el presente plan.

Cabe anotar que los costos actuales no reflejan los costos de personal principalmente, ya que ellos se los reflejará en los estados de resultados, en un período contable

### PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CREDITOS

| Actividad  | Elemento   | Costo           |
|--|--|-----------------|
| <b>1. Revisión de las compras hechas en la empresa</b> |  | Sin costo       |
| <b>2. Referencias comerciales</b>                      | Carpeta tipo folder  | 5,00 USD        |
| <b>3. Servicios básicos</b>                            |  | Sin costo       |
| <b>4. Formulario</b>                                   | Formulario   | 1,00 USD        |
| <b>5. Verificación de datos</b>                        | Llamada telefónica de verificación (promedio 6 nacionales, 2 minutos cada una) | 0,12 USD        |
| <b>6. Concesión del crédito</b>                        | Notificaciones (x 1)   | 0,01 USD        |
| <b>7. Resolución</b>                                   | Notificaciones (x 4)   | 0,04 USD        |
|  | <b>TOTAL</b>   | <b>6,17 USD</b> |

Tabla 10: **Costos por cada crédito nuevo concedido**

**Autor:** Joselyn Garzón

**Fuente:** Empresa Camión del Austro S.A.

## PROCESO DE RECUPERACION DE CARTERA

| Actividad                                     | Elemento  | Costo           |
|---|---|-----------------|
| <b>1. Primera comunicación con el cliente</b> | Llamada telefónica (promedio 2 minutos)         | 0,02 USD        |
| <b>2. Cobro de la deuda</b>                   | Recibo de pago (x 3)                            | 0,03 USD        |
| <b>3. Aviso inicial de vencimiento</b>        | Llamada telefónica (promedio 2 minutos)         | 0,02 USD        |
|   | Carta escrita (enviada por Correos del Ecuador) | 1,50 USD        |
| <b>4. Segundo aviso de vencimiento</b>        | Carta escrita (enviada por Correos del Ecuador) | 1,50 USD        |
| <b>5. Primera llamada de cobro</b>            | Llamada telefónica (promedio 2 minutos)         | 0,02 USD        |
|   | Carta escrita (enviada por Correos del Ecuador) | 1,50 USD        |
| <b>6. Segunda llamada de cobro</b>            | Llamada telefónica (promedio 3 minutos)         | 0,03 USD        |
| <b>7. Segunda carta de cobro</b>              | Carta escrita (enviada por Correos del Ecuador) | 1,50 USD        |
| <b>8. Última carta de cobro</b>               | Carta escrita (enviada por Correos del Ecuador) | 1,50 USD        |
| <b>TOTAL</b>                                  |   | <b>7,62 USD</b> |

Tabla 11: **Costos para los pasos de recuperación de créditos**

**Autor:** Joselyn Garzón

**Fuente:** Empresa Camión del Austro S.A.

### **6.7.3. CONTROLES**

Todos los procesos tienen controles para su realización.

Adicionales a ellos, se tendrá controles especiales para el cobro de cartera:

1. Cada mes, el gerente deberá llamar a sus clientes que tienen préstamos, mínimo 1 vez, para verificar la competencia de los saldos. Para ello solicitará un informe a contabilidad en donde debe constar el nombre del cliente, teléfono de contacto, saldo adeudado. Se pedirá al cliente referencias de cómo fue atendido. Para evitar malos entendidos, se preguntará al cliente si es posible llamarle una vez cada mes a fin de evitar inconvenientes con sus cuentas.
2. El contador y el asistente deberán controlar cada mes al cajero, y realizar arqueos de forma periódica tanto como la gerencia así lo decida.
3. En caso de encontrarse alguna adulteración o fuga de dinero al realizar estos controles, se procederá a realizar o contratar una auditoría de las cuentas por cobrar, para determinar responsabilidades y montos reales de fuga. El gerente se reserva el derecho de decidir qué acciones tomar en contra de quienes perjudicaron a la empresa.

#### 6.7.4. PROYECCIONES

Los datos presentados a continuación reflejan las proyecciones para los 5 años siguientes a la propuesta, para ello se tomará los siguientes considerandos:

- Las ventas crecerán constantemente a un ritmo igual al promedio del aumento de ventas de los 3 años, ya que este valor es casi constante.
- El costo de ventas tendrá el mismo tratamiento que las ventas.
- Los sueldos, junto con todos los gastos en provisiones, subirán en 10% debido a los nuevos sueldos que cada año aumenta el Gobierno, Este valor es aproximado ya que no hay forma de establecer las bases de los nuevos sueldos. Adicionalmente se considera que no se contratará personal nuevo, ya que todas las personas encargadas de cobranzas se les reasignará funciones de acuerdo al nuevo plan.
- Se comprará uniformes cada año, con un gasto aumentado en 20% cada año.
- En lo que a gastos legales se refiere, se intentará cobrar todas las deudas anteriores a la implementación del plan, luego de lo cual, se espera no tener más contratiempos legales con las nuevas reglas.
- Se mantienen los gastos bancarios, ya que no se planea realizar nuevos préstamos a los ya efectuados.
- Cada 2 años se realizarán capacitaciones al personal.

- Los gastos de importación ascenderán un valor aproximado de 30%, casi a ritmo de las ventas.
- No se propone comprar activos fijos (sólo para efectos prácticos y observancia de la utilidad)
- Ya que los vendedores no realizarán seguimientos a los clientes, no se propondrá comisiones por ventas, al menos en lo que a almacén se refiere.
- Se mantendrá un presupuesto de 5000 dólares para gastos generales.
- Se procurará importar a mercadería durante el período fiscal para evitar contratiempos con aduana.
- Se mantendrá en inventario un promedio de los inventarios de los 3 años pasados.
- Se procurará sustituir las cuentas por cobrar actuales por nuevas con los procedimientos citados en el trabajo de investigación. Se considera un valor de cuentas por cobrar igual al 50% del valor actual para el primer año y un ascenso del 30% para cada año posterior, de manera similar al crecimiento de ventas.

**EMPRESA CAMION DEL AUSTRO S.A.**  
**ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO**

| Descripción de cuenta           | PROYECCIONES |            |            |            |            |            |            |              |
|---------------------------------|--------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|
|                                 | 2011         | 2012       | 2013       | 2014       | 2015       | 2016       | 2017       | 2018         |
| <b>INGRESOS</b>                 | 337.244,41   | 436.569,32 | 529.226,84 | 625.218,06 | 721.209,27 | 817.200,49 | 913.191,70 | 1.009.182,92 |
|                                 | =====        | =====      | =====      | =====      | =====      | =====      | =====      | =====        |
|                                 | =            | =          | =          | =          | =          | =          | =          | =            |
|                                 | 337.244,41   | 436.569,32 | 529.226,84 | 625.218,06 | 721.209,27 | 817.200,49 | 913.191,70 | 1.009.182,92 |
| <b>COSTOS Y GASTOS</b>          | 307.232,93   | 422.226,14 | 502.489,02 | 576.546,71 | 657.725,25 | 735.777,56 | 818.678,84 | 900.726,07   |
| <b>COSTO DE VENTAS TOTAL</b>    | 230.919,54   | 297.408,38 | 377.947,07 | 451.460,84 | 524.974,60 | 598.488,37 | 672.002,13 | 745.515,90   |
| <b>GASTOS OPERACIONALES</b>     | 76.313,39    | 124.817,76 | 124.541,95 | 125085,87  | 132750,65  | 137289,19  | 146676,71  | 155210,17    |
| <b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b> | 27.648,46    | 24.826,25  | 26.708,36  | 50486,94   | 51624,05   | 56332,16   | 59239,88   | 67243,53     |
| <b>GASTOS DE PERSONAL</b>       | 9.304,85     | 8.869,19   | 11.168,33  | 28513,87   | 29728,56   | 33257,58   | 35737,37   | 41556,58     |
| <b>Sueldos y Salarios</b>       | 6.813,47     | 6.277,17   | 8.463,55   | 9309,91    | 10240,9    | 11264,99   | 12391,49   | 13630,64     |
| <b>Décimo Tercer Sueldo</b>     | 567,78       | 523,09     | 556,98     | 612,68     | 673,95     | 741,35     | 815,49     | 897,04       |
| <b>Décimo Cuarto Sueldo</b>     | 528,00       | 521,57     | 556,31     | 611,94     | 673,13     | 740,44     | 814,48     | 895,93       |
| <b>Vacaciones</b>               |              | 261,58     | 70,53      | 77,58      | 85,34      | 93,87      | 103,26     | 113,59       |
| <b>Aporte Patronal</b>          | 827,80       | 762,69     | 1.028,28   | 1131,11    | 1244,22    | 1368,64    | 1505,5     | 1656,05      |
| <b>Fondo de Reserva</b>         | 567,80       | 523,09     | 323,04     | 355,34     | 390,87     | 429,96     | 472,96     | 520,26       |
| <b>GASTOS GENERALES</b>         | 1.893,83     | 2.370,81   | 2.283,94   | 3393,85    | 3355,56    | 4405,79    | 4855,09    | 6889,18      |
| <b>Honorarios</b>               | 402,50       |            |            | 0          | 0          | 0          | 0          | 0            |
| <b>Gastos Legales</b>           | 420,80       | 298,08     | 58,08      | 500        | 200        | 0          | 0          | 0            |
| <b>Gastos Bancarios</b>         | 183,82       | 310,04     | 387,06     | 387,06     | 387,06     | 387,06     | 387,06     | 387,06       |
| <b>Correspondencia</b>          | 118,88       | 145,67     | 116,84     | 100        | 100        | 120        | 120        | 120          |



|                                    |           |          |          |          |          |          |          |          |
|------------------------------------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>Sesiones y Atenciones</b>       | 556,89    | 1.075,35 |          | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
| <b>Capacitación al Personal</b>    |           | 207,00   |          | 300      |          | 500      |          | 800      |
| <b>Comisión Tarjeta de Crédito</b> | 189,66    | 245,81   |          | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
| <b>Selección de Personal</b>       | 21,28     |          | 34,56    | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
| <b>Gastos de Importación</b>       |           | 56,00    | 520,00   | 676      | 878,8    | 1142,44  | 1485,17  | 1930,72  |
| <b>Alquiler de Equipos</b>         |           | 32,86    |          | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
| <b>alquiler Casillero Bco.</b>     |           |          | 134,40   | 134,40   | 134,40   | 134,40   | 134,40   | 134,40   |
| <b>Ga.ISD Salida Divisas</b>       |           |          | 696,70   | 905,71   | 1177,42  | 1530,65  | 1989,85  | 2586,81  |
| <b>Ga. Seguridad y Vigilancia</b>  |           |          | 223,60   | 290,68   | 377,88   | 491,24   | 638,61   | 830,19   |
| <b>Ga. Refrigerios</b>             |           |          | 1,75     | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
| <b>Estacionamiento y Peaje</b>     |           |          | 110,95   | 100      | 100      | 100      | 100      | 100      |
| <b>GASTOS DE VIAJE</b>             | 73,81     | 798,96   |          | 500      | 500      | 500      | 500      | 500      |
| <b>MATERIALES Y OTROS</b>          | 11.853,60 | 3.577,39 | 2.664,61 | 7424,04  | 7464,75  | 7513,61  | 7572,24  | 7642,59  |
| <b>Útiles de Oficina</b>           | 2.098,17  | 1.486,28 | 879,78   | 1500     | 1500     | 1500     | 1500     | 1500     |
| <b>Uniformes</b>                   | 321,32    | 1.034,17 | 169,64   | 203,57   | 244,28   | 293,14   | 351,77   | 422,12   |
| <b>Materiales y Otros</b>          | 8.687,09  |          | 1.083,96 | 4.885,53 | 4.885,53 | 4.885,53 | 4.885,53 | 4.885,53 |
| <b>Combustible</b>                 | 747,02    | 1.056,94 | 700,87   | 834,94   | 834,94   | 834,94   | 834,94   | 834,94   |
| <b>SERVICIOS BASICO</b>            | 3.901,05  | 5.662,51 | 4.897,15 | 5.877,64 | 5.877,64 | 5.877,64 | 5.877,64 | 5.877,64 |
| <b>Teléfono</b>                    | 1.723,17  | 1.980,55 | 1.285,64 | 1.663,12 | 1.663,12 | 1.663,12 | 1.663,12 | 1.663,12 |
| <b>Teléfono Celular</b>            |           | 382,59   | 2.174,01 | 1.278,30 | 1.278,30 | 1.278,30 | 1.278,30 | 1.278,30 |
| <b>Internet</b>                    |           | 334,21   | 561,31   | 447,76   | 447,76   | 447,76   | 447,76   | 447,76   |
| <b>Agua</b>                        | 201,34    | 295,77   | 131,53   | 209,55   | 209,55   | 209,55   | 209,55   | 209,55   |
| <b>Energía Eléctrica</b>           | 1.015,29  | 738,39   | 744,66   | 832,78   | 832,78   | 832,78   | 832,78   | 832,78   |
| <b>Seguridad y Vigilancia</b>      | 826,85    | 1.796,60 |          | 1.311,73 | 1.311,73 | 1.311,73 | 1.311,73 | 1.311,73 |

|   |           |           |           |           |           |           |           |           |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Alquiler Casillero</b>                 | 134,40    | 134,40    |           | 134,40    | 134,40    | 134,40    | 134,40    | 134,40    |
| <b>IMPUESTOS CONTRIB.Y TASAS</b>          | 555,04    | 1.103,55  | 1.998,60  | 1.998,60  | 1.998,60  | 1.998,60  | 1.998,60  | 1.998,60  |
| <b>Impuestos Municipales</b>              |           | 249,26    | 1.342,08  | 1.342,08  | 1.342,08  | 1.342,08  | 1.342,08  | 1.342,08  |
| <b>Marca y Patentes</b>                   |           | 773,29    | 656,52    | 656,52    | 656,52    | 656,52    | 656,52    | 656,52    |
| <b>Otros Impto. y Tasas</b>               | 29,25     | 81,00     |           | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         |
| <b>Impto. Salida Divisas</b>              | 504,81    |           |           | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         |
| <b>Predios y Otros</b>                    | 20,98     |           |           | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         |
| <b>MANTENIMIENTO Y REPARACIONES</b>       | 59,39     | 73,39     | 1.442,61  | 2380      | 2300      | 2380      | 2300      | 2380      |
| <b>Mantén. de Muebles y Enseres</b>       |           | 60,00     |           | 80        |           | 80        |           | 80        |
| <b>Mantén. Equipo de Computación</b>      | 59,39     | 13,39     | 204,89    | 300       | 300       | 300       | 300       | 300       |
| <b>Ga. Mantenimiento de Vehículos</b>     |           |           | 1.237,72  | 2000      | 2000      | 2000      | 2000      | 2000      |
| <b>DEPRECIACIONES</b>                     | 6,89      | 274,45    | 398,94    | 398,94    | 398,94    | 398,94    | 398,94    | 398,94    |
| <b>Deprec. Muebles y Enseres</b>          |           | 274,45    | 299,40    | 299,40    | 299,40    | 299,40    | 299,40    | 299,40    |
| <b>Deprec. Equipo de Oficina</b>          | 6,89      |           |           |           |           |           |           |           |
| <b>Ga. Depreciación de Equipo Computa</b> |           |           | 99,54     | 99,54     | 99,54     | 99,54     | 99,54     | 99,54     |
| <b>COSTO DE SEGUROS</b>                   |           | 2.096,00  | 1.854,18  |           |           |           |           |           |
| <b>Seguro de Activos Fijos</b>            |           | 1.611,37  | 1.854,18  | 1.854,18  | 1.854,18  | 1.854,18  | 1.854,18  | 1.854,18  |
| <b>Seguro x Garantías</b>                 |           | 484,63    |           | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         |
| <b>GASTOS DE VENTA</b>                    | 42.104,74 | 69.809,70 | 60.579,75 | 57.130,92 | 63.658,59 | 63.489,02 | 69.968,82 | 70.498,63 |
| <b>GTOS. VTAS. PERSONAL</b>               | 12.794,25 | 19.817,56 | 34.930,63 | 30276,59  | 33304,26  | 36634,69  | 40298,16  | 44327,97  |
| <b>Sueldos y Salarios</b>                 | 9.569,98  | 14.061,36 | 19.889,72 | 21878,69  | 24066,56  | 26473,22  | 29120,54  | 32032,59  |
| <b>Bonos</b>                              |           | 292,00    |           | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         |
| <b>Gv. Comisiones vendedores</b>          |           |           | 7.406,46  | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         |
| <b>Décimo Tercer Sueldo</b>               | 797,47    | 1.171,80  | 1.852,41  | 2037,65   | 2241,42   | 2465,56   | 2712,12   | 2983,33   |

|  |           |           |          |          |          |          |          |          |
|--|-----------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>Décimo Cuarto Sueldo</b>            | 748,00    | 1.167,96  | 1.272,66 | 1399,93  | 1539,92  | 1693,91  | 1863,3   | 2049,63  |
| <b>Vacaciones</b>                      | 23,46     | 585,84    | 294,36   | 323,8    | 356,18   | 391,8    | 430,98   | 474,08   |
| <b>Aporte Patronal</b>                 | 1.162,75  | 1.708,44  | 3.316,52 | 3648,17  | 4012,99  | 4414,29  | 4855,72  | 5341,29  |
| <b>Fondo de Reserva</b>                | 492,59    | 830,16    | 898,50   | 988,35   | 1087,19  | 1195,91  | 1315,5   | 1447,05  |
| <b>GASTOS GENERALES</b>                | 6.268,78  | 3.992,80  | 4.992,14 | 5000     | 5000     | 5000     | 5000     | 5000     |
| <b>GASTOS DE VIAJE</b>                 |           | 141,64    | 4.278,07 | 1000     | 1000     | 1000     | 1000     | 1000     |
| <b>MATERIALES Y OTROS</b>              | 1.614,04  | 782,05    | 2.154,26 | 1380     | 1380     | 1380     | 1380     | 1380     |
| <b>Material Publicitario</b>           | 1.479,96  | 445,68    | 519,23   | 800      | 800      | 800      | 800      | 800      |
| <b>Gv. Útiles de Oficina</b>           |           |           | 528,01   | 500      | 500      | 500      | 500      | 500      |
| <b>Combustible</b>                     | 84,47     | 70,12     | 502,19   | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
| <b>Lubricantes</b>                     | 21,86     | 125,90    | 335,19   | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
| <b>Material de Embalaje</b>            | 16,14     | 82,32     |          | 80       | 80       | 80       | 80       | 80       |
| <b>Repuestos</b>                       | 11,61     | 58,03     | 269,64   | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
| <b>MANTENIMIENTO Y REPARACIONES</b>    | 13.301,69 | 36.635,29 | 5.392,39 | 11839,16 | 15339,16 | 11839,16 | 15339,16 | 11839,16 |
| <b>Mantenimiento de Vehiculos</b>      | 886,50    | 1.649,48  | 1.053,23 | 1000     | 1000     | 1000     | 1000     | 1000     |
| <b>Adecuaciones de Local</b>           | 11.542,54 | 4.310,90  | 3.500,00 |          | 3.500,00 |          | 3.500,00 |          |
| <b>Matrículas y Otros</b>              | 872,65    | 480,61    | 839,16   | 839,16   | 839,16   | 839,16   | 839,16   | 839,16   |
| <b>Materiales y Otros</b>              |           | 30.194,30 |          | 10000    | 10000    | 10000    | 10000    | 10000    |
| <b>GASTOS VENTAS SERVICIOS BASICOS</b> |           |           | 197,09   | 197,09   | 197,09   | 197,09   | 197,09   | 197,09   |
| <b>Gv. Agua</b>                        |           |           | 10,38    | 10,38    | 10,38    | 10,38    | 10,38    | 10,38    |
| <b>Gv. Luz</b>                         |           |           | 41,00    | 41,00    | 41,00    | 41,00    | 41,00    | 41,00    |
| <b>Gv. Telefonía Fija</b>              |           |           | 134,97   | 134,97   | 134,97   | 134,97   | 134,97   | 134,97   |
| <b>Gv. Telefonía Móvil</b>             |           |           | 10,74    | 10,74    | 10,74    | 10,74    | 10,74    | 10,74    |
| <b>DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES</b> | 8.079,50  | 8.161,60  | 7.951,50 | 7.951,50 | 7.951,50 | 7.951,50 | 7.951,50 | 7.951,50 |

|   |            |            |            |            |            |            |            |            |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>Deprec. de Vehículos</b>             | 8.079,50   | 8.161,60   | 7.951,50   | 7.951,50   | 7.951,50   | 7.951,50   | 7.951,50   | 0,00       |
| <b>COSTOS DE SEGUROS</b>                | 46,48      | 278,76     | 683,67     | 683,67     | 683,67     | 683,67     | 0          | 0          |
| <b>Seguro de Vehículos</b>              | 46,48      | 278,76     | 683,67     | 683,67     | 683,67     | 683,67     | 0,00       | 0          |
| <b>GASTOS FINANCIEROS</b>               | 2.334,54   | 11.159,95  | 16.770,96  | 15.968,01  | 15.968,01  | 15.968,01  | 15.968,01  | 15.968,01  |
| <b>INTERESES BANCARIOS</b>              | 859,43     | 11.159,95  | 15.968,01  | 15.968,01  | 15.968,01  | 15.968,01  | 15.968,01  | 2.563,00   |
| <b>Intereses Préstamos Bancarios</b>    | 859,43     | 11.159,95  | 15.968,01  | 15.968,01  | 15.968,01  | 15.968,01  | 15.968,01  | 2.563,00   |
| <b>DIFERENCIAL CAMBIARIO</b>            | 1.475,11   |            | 802,95     | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |
| <b>Pérdida en Diferencial Cambiario</b> | 1.475,11   |            | 802,95     | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |
| <b>GASTOS NO DEDUCIBLES</b>             | 4.225,65   | 19.021,86  | 20.482,88  | 1500       | 1500       | 1500       | 1500       | 1500       |
| <b>GASTOS NO DEDUCIBLES</b>             | 4.225,65   | 19.021,86  | 20.482,88  | 1500       | 1500       | 1500       | 1500       | 1500       |
| <b>Gastos no Deducibles</b>             | 4.225,65   | 19.021,86  | 1.292,88   | 1500       | 1500       | 1500       | 1500       | 1500       |
| <b>Retenciones asumidas</b>             |            |            | 54,57      | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |
| <b>Otros Gtos. no Deducibles</b>        |            |            | 19.135,43  | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |
|   | =====      | =====      | =====      | =====      | =====      | =====      | =====      | =====      |
|   | 307.232,93 | 422.226,14 | 502.489,02 | 576.546,71 | 657.725,25 | 735.777,56 | 818.678,84 | 900.726,07 |
|   |            |            |            |            |            |            |            |            |
| <b>GANANCIA / PERDIDA</b>               | 30.011,48  | 14.343,18  | 26.737,82  | 48.671,35  | 63.484,02  | 81.422,93  | 94.512,86  | 108.456,85 |

Tabla 12: **Estado de Resultados Proyectado**

**Autor:** Joselyn Garzón

**Fuente:** Empresa Camión del Austro S.A.

**EMPRESA CAMION DEL AUSTRO S.A.**

**BALANCE GENERAL PROYECTADO**

| Descripción de cuenta        | PROYECCIONES |            |            |            |            |            |            |            |
|------------------------------|--------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                              | 2011         | 2012       | 2013       | 2014       | 2015       | 2016       | 2017       | 2018       |
| <b>ACTIVO</b>                | 475.334,92   | 444.956,88 | 510.521,13 | 499146,97  | 528516,52  | 577252,83  | 635482,73  | 734177,05  |
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>      | 451.180,87   | 421.309,21 | 462.041,80 | 463.953,83 | 506.609,57 | 568.632,07 | 632.159,24 | 731.427,15 |
| <b>DISPONIBLE</b>            | 112.376,73   | 86.536,30  | 22.578,40  | 109.951,24 | 133.957,44 | 175.356,94 | 219.489,78 | 287.095,00 |
| <b>EFFECTIVO</b>             | 250,00       | 250,00     | 330,00     | 330,00     | 330,00     | 330,00     | 330,00     | 330,00     |
| Caja-Chica Cuenca            | 100,00       | 100,00     | 180,00     | 180,00     | 180,00     | 180,00     | 180,00     | 180,00     |
| Caja Chica Latacunga         | 150,00       | 150,00     | 150,00     | 150,00     | 150,00     | 150,00     | 150,00     | 150,00     |
| <b>BANCOS NACIONALES</b>     | 112.126,73   | 86.286,30  | 22.298,40  |            |            |            |            |            |
| Produbanco                   | 102.195,84   | 81.267,41  | 16.512,73  |            |            |            |            |            |
| Mutualista Pichincha         | 9.627,52     | 49,49      | 49,49      |            |            |            |            |            |
| Banco del Austro             | 303,37       | 3.300,40   | 545,20     |            |            |            |            |            |
| <b>BANCO DEL PICHINCHA</b>   |              |            | 3.725,21   |            |            |            |            |            |
| Banco Guayaquil              |              | 1.669,00   | 1.465,77   |            |            |            |            |            |
| <b>FONDOS X DEPOSITAR</b>    |              |            | -50,00     | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |
| DEPOSITOS NO IDENTIFICADOS   |              |            | -50,00     | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |
| <b>EXIGIBLE</b>              | 34.851,64    | 67.532,71  | 149.502,84 | 82.511,81  | 96.421,62  | 114.047,85 | 137.019,94 | 167.296,38 |
| <b>CLIENTES</b>              | 28.650,86    | 37.611,64  | 88.388,71  | 42991,35   | 56610,56   | 74315,53   | 97331,99   | 127552,6   |
| Clientes                     | 29.362,96    | 38.323,74  | 90.794,72  | 45397,36   | 59016,57   | 76721,54   | 99738      | 129659,4   |
| (-)Provis. Ctas. Incobrables | -712,10      | -712,10    | -2.406,01  | -2.406,01  | -2.406,01  | -2.406,01  | -2.406,01  | -2.106,80  |
| <b>PRESTAMOS EMPLEADOS</b>   |              | 4,00       | 3.913,13   | 4000       | 4000       | 4000       | 4000       | 4000       |
| <b>IMPUESTOS FISCALES</b>    | 4.989,46     | 8.570,15   | 7.396,20   | 9237,91    | 9528,51    | 9449,77    | 9405,4     | 9461,23    |

|   |            |            |            |            |            |            |            |            |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>Iva Pagado en Compras</b>                | -0,01      | 3.765,15   | 1.297,34   | 1.687,49   | 1.687,49   | 1.687,49   | 1.687,49   | 1.687,49   |
| <b>Crédito Fiscal Iva</b>                   | 0,01       |            |            | 0,00       | 0          | 0          | 0          | 0          |
| <b>Rte.Fte. Renta Año 2009</b>              | 548,61     | 548,61     |            | 548,61     | 548,61     | 548,61     | 548,61     | 548,61     |
| <b>Rte. Iva 30% Bienes</b>                  |            | 2.037,50   | 15,43      | 1.026,47   | 1.026,47   | 689,46     | 914,13     | 876,69     |
| <b>Anticipo Impto.Renta</b>                 | 2.509,36   |            | 3.311,72   | 2.910,54   | 3.111,13   | 3.111,13   | 3.044,27   | 3.088,84   |
| <b>Rte. Fte. Clientes Año 2010</b>          | 161,11     |            |            | 161,11     | 161,11     | 161,11     | 161,11     | 161,11     |
| <b>Anticipo Impto. Rta. Años Anteriores</b> | 1.086,80   | 1.086,80   |            | 1.086,80   | 1.086,80   | 1.086,80   | 1.086,80   | 1.086,80   |
| <b>Rte. Fte. Clientes Año 2011</b>          | 683,58     | 305,51     | 1.871,74   | 953,61     | 1.043,62   | 1.289,66   | 1.095,63   | 1.142,97   |
| <b>Rte. Fte. Clientes Año 2012</b>          |            | 826,58     | 899,97     | 863,28     | 863,28     | 875,51     | 867,36     | 868,72     |
| <b>PRESTAMOS A TERCEROS</b>                 | 100,00     | 300,00     | 313,45     | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |
| <b>Chablay Fabian</b>                       | 100,00     | 100,00     |            | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |
| <b>Viteri Dario</b>                         |            | 200,00     | 313,45     | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |
| <b>VALORES EN GARANTIA</b>                  | 600,00     | 5.768,00   | 22.197,87  | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |
| <b>Garantía Contenedor</b>                  | 600,00     | 5.768,00   | 22.197,87  | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |
| <b>PAGOS ANTICIPADOS</b>                    | 511,32     | 15.278,92  | 26.282,55  | 26.282,55  | 26.282,55  | 26.282,55  | 26.282,55  | 26.282,55  |
| <b>Anticipo a Proveedores</b>               |            | 15.000,00  | 435,04     | 435,04     | 435,04     | 435,04     | 435,04     | 435,04     |
| <b>Seguros Pagados x Anticipado</b>         | 511,32     | 278,92     | 1.910,81   | 1.910,81   | 1.910,81   | 1.910,81   | 1.910,81   | 1.910,81   |
| <b>ANTICIPOS PROVEEDORES EXTERIOR</b>       |            |            | 23.936,70  | 23.936,70  | 23.936,70  | 23.936,70  | 23.936,70  | 23.936,70  |
| <b>REALIZABLE</b>                           | 303.952,50 | 267.240,20 | 289.960,56 | 271.490,78 | 276.230,51 | 279.227,28 | 275.649,52 | 277.035,77 |
| <b>INVENTARIO DE MERCADERIAS</b>            | 257.271,59 | 267.240,20 | 289.960,55 | 271.490,78 | 276.230,51 | 279.227,28 | 275.649,52 | 277.035,77 |
| <b>Repuestos</b>                            | 257.271,59 | 267.240,20 | 289.960,55 | 271.490,78 | 276.230,51 | 279.227,28 | 275.649,52 | 277.035,77 |
| <b>IMPORTACIONES EN TRANSITO</b>            | 46.680,91  |            | 0,01       | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |
| <b>Trucktec No. 5</b>                       | 18.339,79  |            | 0,01       | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |
| <b>Rondan No. 4</b>                         | 28.341,12  |            |            | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |

|   |            |            |            |            |            |            |            |            |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>ANTICIPOS VIATICOS</b>                   |            |            | 1.010,93   | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |
| <b>ALEX BAUTISTA - VIATICOS</b>             |            |            | 675,18     | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |
| <b>LUIS HEREDIA - VIATICOS</b>              |            |            | 335,75     | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |
| <b>ACTIVO FIJO</b>                          | 24.154,05  | 23.647,67  | 48.479,33  | 35.193,14  | 21.906,95  | 8.620,76   | 3.323,49   | 2.749,90   |
| <b>ACTIVO FIJO DEPRECIABLE</b>              | 24.154,05  | 23.647,67  | 45.779,33  | 32.493,14  | 19.206,95  | 5.920,76   | 623,49     | 49,90      |
| <b>MUEBLES Y ENSERES</b>                    |            | 2.894,12   | 2.420,07   | 1.946,02   | 1.471,97   | 997,92     | 523,87     | 49,82      |
| <b>Cto. Adquis.Muebles y Enseres</b>        |            | 2.993,92   | 2.993,92   | 2.993,92   | 2.993,92   | 2.993,92   | 2.993,92   | 2.993,92   |
| <b>(-)Depr.Acum.Muebles y Enseres</b>       |            | -99,80     | -573,85    | -1.047,90  | -1.521,95  | -1.996,00  | -2.470,05  | -2.944,10  |
| <b>VEHICULOS</b>                            | 24.154,05  | 20.753,55  | 42.861,48  | 30.148,88  | 17.436,28  | 4.723,68   | 0,00       | 0,00       |
| <b>Cto. Adquis.Vehículos</b>                | 40.805,72  | 40.805,72  | 75.626,25  | 75.626,25  | 75.626,25  | 75.626,25  | 75.626,25  | 75.626,25  |
| <b>(-)Depr.Acum.Vehículos</b>               | -16.651,67 | -20.052,17 | -32.764,77 | -45.477,37 | -58.189,97 | -70.902,57 | -75.626,25 | -75.626,25 |
| <b>Cto. Adquis. Equipo de Oficina</b>       | 496,22     | 496,22     | 496,22     | 496,22     | 496,22     | 496,22     | 496,22     | 496,22     |
| <b>(-)Depr.Acum. Equipo Oficina</b>         | -496,22    | -496,22    | -496,22    | -496,22    | -496,22    | -496,22    | -496,22    | -496,22    |
| <b>EQUIPO DE COMPUTO</b>                    |            |            | 497,78     | 398,24     | 298,70     | 199,16     | 99,62      | 0,08       |
| <b>COSTO EQUIPO DE COMPUTACIÓN</b>          |            |            | 597,32     | 597,32     | 597,32     | 597,32     | 597,32     | 597,32     |
| <b>(-) DEP. ACUM. EQUIPO DE COMPUTACIÓN</b> |            |            | -99,54     | -199,08    | -298,62    | -398,16    | -497,70    | -597,24    |
| <b>ACTIVO FIJO INTANGIBLE</b>               |            |            | 2.700,00   | 2.700,00   | 2.700,00   | 2.700,00   | 2.700,00   | 2.700,00   |
| <b>SOFTWARE</b>                             |            |            | 2.700,00   | 2.700,00   | 2.700,00   | 2.700,00   | 2.700,00   | 2.700,00   |
| <b>COSTO SOFTWARE</b>                       |            |            | 2.700,00   | 2.700,00   | 2.700,00   | 2.700,00   | 2.700,00   | 2.700,00   |
|   | 475.334,92 | 444.956,88 | 510.521,13 | 499.146,97 | 528.516,52 | 577.252,83 | 635.482,73 | 734.177,05 |
| <b>PASIVO</b>                               | 232.194,96 | 181.972,01 | 241.804,68 | 181759,17  | 147644,7   | 114958,08  | 78675,12   | 68912,59   |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>                     | 232.194,96 | 181.972,01 | 234.969,79 | 181759,17  | 147644,7   | 114958,08  | 78675,12   | 68912,59   |

|  |            |            |            |            |           |           |           |           |
|--|------------|------------|------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>CUENTAS X PAGAR</b>                 | 232.194,96 | 181.972,01 | 229.975,07 | 181759,17  | 147644,7  | 114958,08 | 78675,12  | 68912,59  |
| <b>PROVEEDORES</b>                     | 48.121,37  | 49.693,24  | 67.691,81  | 55168,8    | 57517,95  | 60126,18  | 57604,31  | 58416,15  |
| <b>Proveedores</b>                     | 12.394,99  | 21.598,97  | 60.419,65  | 31.471,20  | 37.829,94 | 43.240,26 | 37.513,80 | 39.528,00 |
| <b>Proveedores Exterior</b>            | 35.726,38  | 28.094,27  | 7.272,16   | 23.697,60  | 19.688,01 | 16.885,92 | 20.090,51 | 18.888,15 |
| <b>OBLIGACIONES INSTIT.FINANCIERAS</b> | 82.279,68  | 100.000,00 | 146.189,97 | 116189,97  | 81189,97  | 46189,97  | 11189,97  | 0         |
| <b>Produbanco CAR1040009755000</b>     | 2.279,68   |            | 146.189,97 | 116.189,97 | 81.189,97 | 46.189,97 | 11.189,97 | 0,00      |
| <b>Produbanco Oper.No.1901700</b>      | 30.000,00  | 30.000,00  |            | 0          | 0         | 0         | 0         | 0         |
| <b>Produbanco Oper.2005500</b>         | 50.000,00  | 50.000,00  |            | 0          | 0         | 0         | 0         | 0         |
| <b>Produbanco Car2211300</b>           |            | 20.000,00  |            | 0          | 0         | 0         | 0         | 0         |
| <b>PRESTAMOS DE SOCIOS</b>             | 93.470,10  | 21.145,66  | 16.093,29  | 2000       | 0         | 0         | 0         | 0         |
| <b>Garzón Janeth</b>                   | 93.470,10  | 21.145,66  | 16.093,29  | 2000       | 0         | 0         | 0         | 0         |
| <b>PRESTAMOS DE TERCEROS</b>           | 3.008,81   | 8,81       |            | 0          | 0         | 0         | 0         | 0         |
| <b>Garnica Carlos</b>                  | 3.008,81   | 8,81       |            | 0          | 0         | 0         | 0         | 0         |
| <b>IMPUESTOS POR PAGAR</b>             | 2.057,42   | 4.206,39   | 97,92      | 3036,76    | 3036,76   | 2151,91   | 2741,82   | 2643,5    |
| <b>Iva Cobrado Ventas</b>              |            | 4.030,62   | 97,92      | 2.064,27   | 2.064,27  | 1.408,82  | 1.845,79  | 1.772,96  |
| <b>Retención IVA</b>                   |            | 14,40      |            | 722,49     | 722,49    | 493,09    | 646,03    | 620,54    |
| <b>Retención Fuente</b>                |            | 161,37     |            | 250        | 250       | 250       | 250       | 250       |
| <b>Impuestos x Pagar</b>               | 2.057,42   |            |            | 0          | 0         | 0         | 0         | 0         |
| <b>OBLIGACIONES INSTITUCIONES</b>      | 391,32     | 407,22     | 855,29     | 940,82     | 1034,91   | 1138,4    | 1252,24   | 1377,47   |
| <b>Aporte Personal</b>                 | 158,56     | 164,41     | 371,95     | 409,15     | 450,07    | 495,08    | 544,59    | 599,05    |
| <b>Aporte Patronal</b>                 | 206,01     | 213,65     | 483,34     | 531,67     | 584,84    | 643,32    | 707,65    | 778,42    |
| <b>Préstamos Quirografarios</b>        | 26,75      | 29,16      |            | 0          | 0         | 0         | 0         | 0         |
| <b>OBLIGACIONES PERSONAL</b>           | 1.551,23   | 1.288,32   | 1.611,29   | 1749,58    | 1924,54   | 2116,99   | 2328,69   | 2561,56   |
| <b>Nóminas x Pagar</b>                 | 1.551,23   | 1.288,32   | 1.590,53   | 1749,58    | 1924,54   | 2116,99   | 2328,69   | 2561,56   |



|  |            |            |            |            |            |            |            |            |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>OTRAS RETENCIONES AL PERSONAL</b>         |            |            | 20,76      | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |
| <b>PROVISIONES SOCIALES</b>                  | 1.048,28   | 2.926,38   | 2.430,22   | 2673,24    | 2940,57    | 3234,63    | 3558,09    | 3913,91    |
| <b>Décimo Tercer Sueldo</b>                  | 141,29     | 873,59     | 331,51     | 364,66     | 401,13     | 441,24     | 485,36     | 533,9      |
| <b>Décimo Cuarto Sueldo</b>                  | 528,00     | 1.258,00   | 1.038,89   | 1142,78    | 1257,06    | 1382,77    | 1521,05    | 1673,16    |
| <b>Vacaciones</b>                            | 353,20     | 719,35     | 1.000,00   | 1100       | 1210       | 1331       | 1464,1     | 1610,51    |
| <b>Fondo de Reseva</b>                       | 25,79      | 75,44      | 59,82      | 65,8       | 72,38      | 79,62      | 87,58      | 96,34      |
| <b>OTRAS PROVISIONES</b>                     | 266,75     | 2.295,99   |            | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |
| <b>Provisión Importaciones</b>               | 266,75     | 2.295,99   |            | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |
| <b>PASIVO DIFERIDO</b>                       |            |            | 6.834,89   | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |
| <b>COBROS POR ANTICIPADO</b>                 |            |            | 6.834,89   | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |
| <b>ANTICIPO CLIENTES</b>                     |            |            | 6.834,89   | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |
| <b>ANTICIPO DE CLIENTES</b>                  |            |            | 5.105,80   | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |
| <b>DEP. NO IDENTIFICADOS</b>                 |            |            | 1.729,09   | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |
|  | 232.194,96 | 181.972,01 | 241.804,68 | 181.759,17 | 147.644,70 | 114.958,08 | 78.675,12  | 68.912,59  |
| <b>PATRIMONIO</b>                            | 243.139,96 | 262.984,87 | 268.716,45 | 317.387,80 | 380.871,82 | 462.294,75 | 556.807,61 | 665.264,46 |
| <b>CAPITAL Y RESERVAS</b>                    | 100.000,00 | 100.000,00 | 100.000,00 | 100.000,00 | 100.000,00 | 100.000,00 | 100.000,00 | 100.000,00 |
| <b>APORTE FUTURA CAPITALIZACION</b>          | 100.000,00 | 100.000,00 | 100.000,00 | 100.000,00 | 100.000,00 | 100.000,00 | 100.000,00 | 100.000,00 |
| <b>Janeth Garzón Garzón</b>                  | 100.000,00 | 100.000,00 | 100.000,00 | 100.000,00 | 100.000,00 | 100.000,00 | 100.000,00 | 100.000,00 |
| <b>RESULTADOS</b>                            | 143.139,96 | 162.984,87 | 168.716,45 | 217.387,80 | 280.871,82 | 362.294,75 | 456.807,61 | 565.264,46 |
| <b>RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES</b>      | 113.128,48 | 135.589,70 | 141.978,63 | 168.716,45 | 217.387,80 | 280.871,82 | 362.294,75 | 456.807,61 |
| <b>RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>              | 30.011,48  | 27.395,17  | 26.737,82  | 48671,35   | 63484,02   | 81422,93   | 94512,86   | 108456,85  |
| <b>Utilidad Ejercicio Actual -- Utilidad</b> | 30.011,48  | 27.395,17  | 26.737,82  | 48671,35   | 63484,02   | 81422,93   | 94512,86   | 108456,85  |

|                               |            |            |            |            |            |            |            |            |
|-------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                               | 243.139,96 | 262.984,87 | 268.716,45 | 317.387,80 | 380.871,82 | 462.294,75 | 556.807,61 | 665.264,46 |
| <b>TOTAL PASIVO + CAPITAL</b> | 475.334,92 | 444.956,88 | 510.521,13 | 499.146,97 | 528.516,52 | 577.252,83 | 635.482,73 | 734.177,05 |

Tabla 13: **Balance General Proyectado**

**Autor:** Joselyn Garzón

**Fuente:** Empresa Camión del Austro S.A.

### **Interpretación**

Según se observa en los balances proyectados, tenemos un crecimiento constante de la utilidad en alrededor de 20000 USD. Se observa que manteniendo el ritmo constante en los elementos como ventas o costos de ventas, y manteniendo valores fijos para los demás elementos, se puede apreciar que al eliminar los gastos provenientes de cobranzas, las proyecciones económicas se muestran favorables para realizar el presente proyecto.

Utilizando los índices propuestos en el marco teórico de la propuesta:

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$$

$$\text{Días de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Cuentas por cobrar promedio} \times 360}{\text{Ventas netas}}$$

|                                | Índices    |            |            |            |            |
|--------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                                | 2014       | 2015       | 2016       | 2017       | 2018       |
| Rotación de cuentas por cobrar | 11,4853683 | 11,3916157 | 5,82882837 | 13,7721236 | 12,2204538 |
| Días de cuentas por cobrar     | 31,3442278 | 31,6021895 | 61,7619832 | 26,1397595 | 29,4588077 |

Tabla 14: **Índices de Cartera**

**Autor:** Joselyn Garzón

Se podrá mantener un valor de 30 días aproximadamente para la recuperación de cartera al final del quinto año.

Para que esto ocurra, se recomienda:

- No despedir a los empleados, y reasignar funciones específicas.
- Las labores de cobro dependerán de una persona en base al proyecto propuesto, a las que sean necesarias en caso de que la cantidad de clientes sea alta.
- No vender los vehículos, a menos que se vuelvan prescindibles.
- Seguir las instrucciones presentadas en el anual y en las recomendaciones de presupuesto.

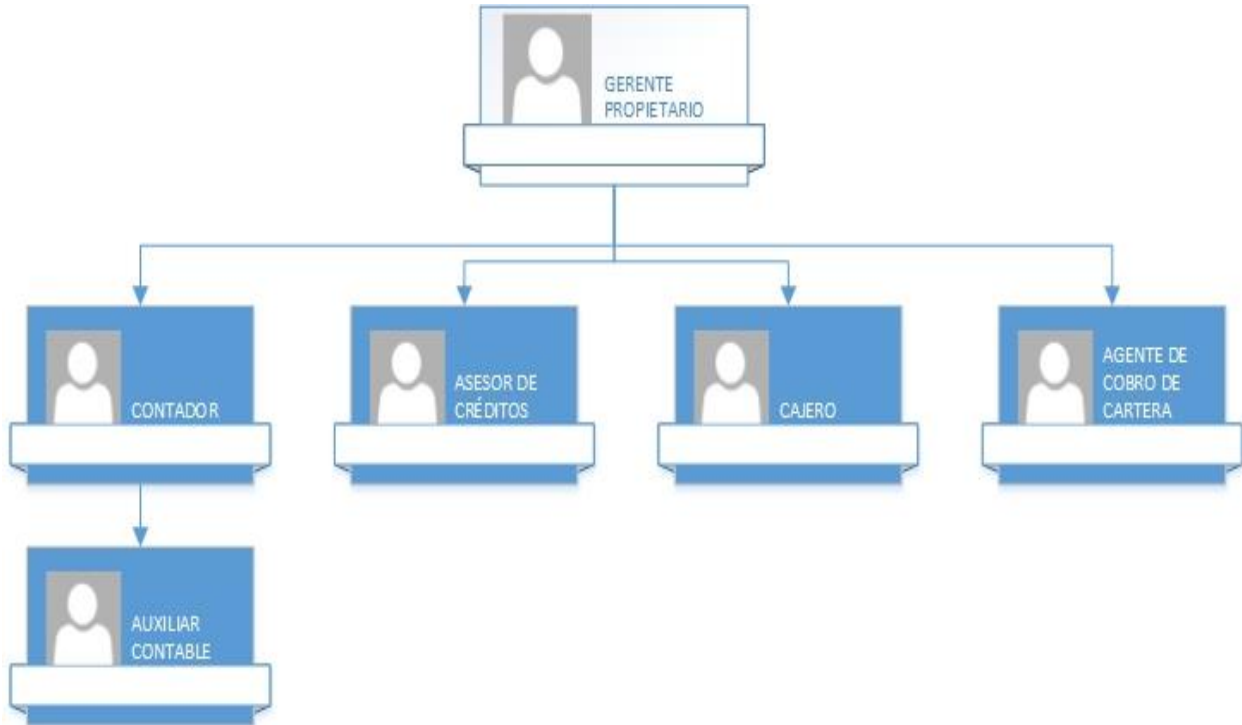
## **6.8. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA**

Con la aprobación de gerencia, se ejecutará el plan propuesto a fin de eliminar el problema planteado.

Su ejecución estará a cargo de todo el personal de la empresa, es decir, gerente, contador, cajero, agente de cobro, quienes cumplirán de manera cabal los procesos antes mencionados para llegar a conseguir los objetivos planteados.

Se debe recordar que el propósito básico es mejorar la rentabilidad de la empresa en base a la reducción de costos de recuperación de cartera, por lo que es de vital importancia que todas las personas comprometidas con este proceso den lo mejor de cada uno para que sea efectivo.

## ORGANIGRAMA CAMIÓN DEL AUSTRO S.A.



Gráfica 18: **Organigrama**

**Autor:** Joselyn Garzón

**Fuente:** Camión del Austro S.A.

### 6.8.1. PRESUPUESTO

| <b>PRESUPUESTO PARA EJECUCIÓN DE PROPUESTA</b>  |               |
|---|---------------|
| <b>ACTIVIDAD</b>  | <b>COSTO</b>  |
| Recopilación de información para establecer parámetros de los manuales de procesos  | \$100         |
| Planificación y elaboración de los manuales de procedimientos   | \$50          |
| Elaboración de flujogramas de actividad   | \$50          |
| Presentación de aprobación de los manuales de procedimientos referidos a la recuperación de cartera de Camión del Austro S.A. | \$50          |
| Contratación del personal necesario para cumplir las funciones especificadas en este manual por tres meses:                   | \$3060        |
| Asesor de crédito                      \$510*3 = <b>\$1530</b>  |               |
| Agente de cobro de cartera            \$510*3 = <b>\$1530</b>   |               |
| Capacitación del personal en el manejo de cartera y clientes  | \$100         |
| <b>TOTAL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS Y COBRO DE CARTERA</b>              | <b>\$3410</b> |

Tabla 15: **Presupuesto**

Autor: Joselyn Garzón

## 6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

### PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

| PREGUNTAS                        | EXPLICACIÓN  |
|----------------------------------|--|
| <b>Quiénes solicitan evaluar</b> | Gerencia de Camión del Austro S.A.   |
| <b>Por qué evaluar</b>           | Para verificar que la propuesta sea cumplida   |
| <b>Para qué evaluar</b>          | Para verificar si la propuesta es factible de realizar, y da los resultados deseados |
| <b>Con qué criterios</b>         | Eficiencia y eficacia  |
| <b>Quién evalúa</b>              | El gerente general de Camión del Austro S.A.   |
| <b>Cuando evaluar</b>            | Cada 3 meses después de la aplicación  |

Tabla 16: **Previsión de la evaluación**

**Autor:** Joselyn Garzón

- ABRIL, V. (2008). *Metodologías de la Investigación*.
- ACHING, C. (2006). *Ratios Financieros y Matemática de la Mercadotecnia* (Primera ed.). Prociencia y Cultura S.A.
- AGUAGALLO, M. (2011). *AUDITORIA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DECISIONES*. Ambato.
- ALFONSO, J. (2001). *Análisis de Estados Contables*.
- ARCOS, P. (2013). *gerencie.com*. Recuperado el 15 de Octubre de 2013, de [www.gerencie.com](http://www.gerencie.com)
- Asesores Corporativos Integrales. (2013). *ASECORP*. Obtenido de <http://www.epm.net.co/~asecorp/documentos/indfin.pdf>
- Asociación de Bancos Privados del Ecuador. (2014). *Financiamiento Bancario*. Quito.
- BALAGUER F, M., & ALVAREDA, L. (2012). Analisis comparativo de la rentabilidad financiera de los fondos de inversión socialmente responsables en España. *Academia.edu*, 34-44.
- BASANTES MORENO, C. (2010). "PLAN ESTRATÉGICO DE RECUPERACIÓN DE LA CARTERA FINANCIERA EXISTENTE EN LA ESPOCH". (Primera ed.). Riobamba, Ecuador.
- Bonet, A. (27 de Febrero de 2012). *angelbonet.com*. Obtenido de <http://www.angelbonet.com/2012/02/la-gestion-de-cobros-una-capacidad-clave-del-equipo-de-ventas/>
- Business Solutions Consulting Group. (2013). *Business Solutions Consulting Group*. Obtenido de <http://www.bscla.com/04.%20Educacion/00010.%20Productividad/Productividad.pdf>
- BUTTS, I. (2008). *ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA PARA DETERMINAR LA RENTABILIDAD DE LA COMERCIALIZACIÓN DE HILO*. Tesis de pregrado inédita, Guatemala.
- CAMPOVERDE VELEZ, F. (2007). *Administración de los Riesgos Empresariales*. Ecuador.
- CARDOZO, H. (2007). *Gestión empresarial del sector solidario*. Mexico: Ecoe Ediciones.
- CARRASCO, C. A. (2013). *Analisis economico y financiero*. Cuenca.



- Ceneval Administración. (2013). Obtenido de <http://recursos.salonesvirtuales.com/assets/bloques//estados-financieros.pdf>
- Collaguazo, J. H. (2009). *Recuperación de cartera de crédito vencida y estructuración de un sistema para el manejo de cuentas por cobrar*. Ecuador.
- COLLAGUAZO, J. H. (2009). *Recuperación de cartera de crédito vencida y estructuración de un sistema para el manejo de cuentas por cobrar*. Ecuador.
- Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación de España. (2013). *Rentabilidad empresarial una propuesta práctica de análisis y evaluación*. España.
- Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación de España. (2013). *Rentabilidad empresarial una propuesta práctica de análisis y evaluación*.
- CONTABILIDAD, R. E. (2013). Los indicadores no financieros en la gestión de calidad total del área de operaciones. . *REVISTA ESPAÑOLA DE FINANCIACIÓN Y CONTABILIDAD*.
- Deloitte Consultores, S.A. (2012). *Tendencias de cobranza y recuperación de cartera en el sector financiero*. Panama: Deloitte.
- DIAZ, J. A. (2006). *Procedimiento operativo recuperación de cartera vencida de créditos de servidores públicos*. Mexico.
- DIAZ, J. A. (2006). *Procedimiento operativo recuperación de cartera vencida de créditos de servidores públicos*. Compromiso.
- EL TELEGRAFO. (07 de enero de 2014). Índice de morosidad en la banca privada llegó al 3,1% .
- Estupiñan, R. (2005). *Análisi Financiero y de Gestión* (Primera ed.). Quito, Ecuador.
- Faxas, P. (2011). *Análisis de la política de crédito y administración financiera de la empresa*. Obtenido de <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2011/pjft.htm>
- FILIPPI L., J. (2011). *Metodología de la Investigación*. Recuperado el 15 de ABRIL de 2014, de <http://jofillop.files.wordpress.com/2011/03/metodos-de-investigacion.pdf>
- FLORES, R., & Zambonino, M. J. (2010). *ANÁLISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA CORPROMEDIC S.A. DE LATACUNGA DEL PERÍODO ENERO-DICIEMBRE 2007-2008*. Tesis de pregrado inédita, Universidad Técnica de Cotopaxi, Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas, Latacunga.

- Gallardo, N. (25 de Junio de 2011). *Herramientas*. Recuperado el 15 de abril de 2014, de <http://noeninfi.blogspot.com/>
- GALLARDO, N. (2011). <http://noeninfi.blogspot.com/>. Recuperado el 15 de abril de 2014, de <http://noeninfi.blogspot.com/2011/06/fundamentacion-ontologica-y.html>
- García, B. (2006). *Gerencia de Procesos para la organización y el control interno de empresas de salud*. Bogotá: Ecoe ediciones Ltda.
- Gerencia Revista Venezolana. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*.
- GOMEZ, R. (2013). *Generalidades en la Auditoría*. Manual de Generalidades de Auditoría , UNED de MALAGA, Caratago, Colombia.
- GORDON, M. (2008). *MODELO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA EN LA COOPERATIVA DE VIVIENDA 9 DE DICIEMBRE*. Santo Domingo de los Tsáchilas.
- GUILLEN, L. (2007). Gestión financiera en el manejo de inventarios de repuestos en la industria petrolera venezolana. *Impacto Científico Revista arbitrada venezolana*.
- HERNANDEZ, FERNANDEZ, & BAPTISTA. (2004). [www.uaeh.edu.mx](http://www.uaeh.edu.mx). Recuperado el 16 de ABRIL de 2014, de [http://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI\\_Lectura/bachillerato/documentos/LEC7.2.pdf](http://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Lectura/bachillerato/documentos/LEC7.2.pdf)
- HERRERA, L. Y. (2004). *TUTORIA DE LA INVESTIGACION CIENTIFICA*. QUITO, PICHINCHA, ECUADOR: DIEMERINO EDITORES.
- HUANACO, I. (2013). [www.bbv.com.bo](http://www.bbv.com.bo). Recuperado el 15 de abril de 2014, de <http://www.bbv.com.bo/archivos/GesFIN3.pdf>
- IDE. (2005). Perspectiva de la Ciudad del Azuay. *Perspectiva*. Obtenido de <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/revista-noviembre-2005/810-vistazo-a-la-economia-y-las-empresas-del-azuay-y-cuenca>
- Ingeniería, I. R. (2012). Aplicación de análisis discriminante para evaluar el mejoramiento de los indicadores financieros en las empresas del sector alimento de Barranquilla-Colombia. *Ingeniare*.
- Javier. (12 de Febrero de 2011). *Scribd*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/48682150/Pasos-para-una-gestion-de-cobros-eficaz>

- KAORU, I. (2008). *Herramientas para el analisis y mejora de los procesos* (Primera ed.). Mexico.
- LAWRENCE J, G. (2005). *Fundamentos de Administración Financiera*. Mexico.
- LOPEZ, I. (2004). *Sistema integrado de gestion de recursos financieros en cartera para las empresas sociales del estado ESE prestadoras de servicio de salud*. Informe de Maestria, Universidad Nacional de Colombia, Manizales.
- LOPEZ, I. (2004). *Sistema integrado de gestion de recursos financieros en cartera para las empresas sociales del estado ESE prestadoras de servicio de salud*. Tesis *Inédita*. Informe de Maestria, Universidad Nacional de Colombia, Manizales.
- Luz, C., Mori, T., & Wittlinger, B. (2008). Mejores Prácticas en Estrategias de Cobranza. *InSight*, 23.
- MANTILLA, S. (2005). *Control Interno - Informe COSO*. Kimpres Ltda.
- Marcaibo, R. d. (2008). Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma decisiones financieras en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo. *Revista de Ciencias Sociales Marcaibo*.
- MARTÍNEZ, J. (2010). *www.eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/rev/cccss/07/jamg3.pdf>
- Meigs, R. (2011). *Contabilidad, La base para decisiones gerenciales*. Mexico: Mcgraw-Hill.
- Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos. (2013). *Políticas Estratégicas*. Quito.
- Mollar, E. A. (2004). *ABC de las Finanzas*. Barcelona: Ediciones CEAC.
- MOYOLEMA, M. (2011). *LA GESTION FINANCIERA Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO KURIÑAN DE LA CIUDAD DE AMBATO AÑO 2010*. Tesis de pregrado inédita, Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Contabilidad y Auditoria, Ambato.
- NUÑEZ, R. D. (2001). *Matematica Financiera*. Santiago de Chile.
- OJEDA, Y. (2008). *Blogger*. Obtenido de <http://yervinson.blogspot.com/2008/08/objetivos-del-analisis-financiero.html>
- PALOMINO, J. (2011). *TESIS DOCTORALES EN RED*. Recuperado el 16 de Abril de 2013, de <http://www.tesisred.net>
- PARADA, J. R. (1998). *Rentabilidad empresarial un enfoque de gestion*. Concepcion, Argentina: Editorial universidad de concepcion.

- PAZMIÑO REAL, D. A. (2009). *LA CARTERA VENCIDA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL AMBATO*. Ambato.
- PAZMIÑO REAL, D. A. (2009). *LA CARTERA VENCIDA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL AMBATO*. Tesis Inédita. Ambato.
- PUERRES, I. (2012). *Auditoría Financiera*. Cali, Colombia.
- ROBLES, C. (2012). *Fundamentos de administración financiera*. Mexico: Red Tercer Milenio.
- RODRÍGUEZ, E. (2005). *"Metodología de la Investigación"* (Segunda ed.). Quito, Ecuador.
- RODRÍGUEZ, J., GUTIERREZ, M., & PEÑA, M. (2010). *Análisis e Interpretación de Estados Financieros*.
- Saldívar, M. (2002). *Parametros para la evaluación de la estructura resistente en viviendas económicas*. Facultad de Arquitectura. San Juan, Argentina: Universidad Nacional de San Juan.
- SANCHEZ MEJÍAS, I. (2012). *Análisis financiero y Control*. Colombia.
- SANCHEZ MEJIAS, I. (s.f.). *javeriana.edu.co*. (U. Javeriana, Productor) Recuperado el 15 de octubre de 2013, de <http://www.javeriana.edu.co/desiciones/analfin/capitulo2.pdf>
- Sánchez, I. (Septiembre de 2006). *Inosanchez*. Obtenido de [http://www.inosanchez.com/files/mda/fpenf/i\\_02\\_indices\\_financieros\\_w.pdf](http://www.inosanchez.com/files/mda/fpenf/i_02_indices_financieros_w.pdf)
- SANCHEZ, I. (2013). *Análisis financiero y control*. Informe de control.
- SANCHEZ, J. (2002). *Análisis de Rentabilidad de la empresa*. temario.
- Sánchez, J. (2002). *Análisis de Rentabilidad de la empresa*. temario.
- Sánchez, P. (2011). *Análisis Financiero y su Incidencia en la Toma de Decisiones de la Empresa Vihalmotors*. Ambato.
- Santandreu, E. (2005). *Manual De Gestión Del Circulante*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A}.
- Santos, D. (2013). *Impacto De Las Políticas Crediticias En Las Agencias Navieras* (Primera ed.). Guayaquil, Ecuador.

- SECRETARÍA DE RELACIONES EXTERIORES. (Junio de 2004). *Universidad Veracruzana*.  
Obtenido de  
[http://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia\\_elab\\_manu\\_pro  
c.pdf](http://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia_elab_manu_pro<br/>c.pdf)
- SEPS. (2013). Un vistazo del sector cooperativo por segmentos y niveles. En S. d.  
Solidaria. Quito.
- Sindicatura General de la Nación. (2012). *www.sigen.gov.ar*. Recuperado el 16 de  
Abril de 2014, de [http://www.sigen.gov.ar/red\\_federal/pdfs\\_red/Power-  
EVALUACION-y-AUDITORIA-SIGEN-18-5-12.pdf](http://www.sigen.gov.ar/red_federal/pdfs_red/Power-<br/>EVALUACION-y-AUDITORIA-SIGEN-18-5-12.pdf)
- ULLOA TORO, A. D. (2011). *PLANIFICACIÓN ECONÓMICA Y ADMINISTRATIVA DE LA  
GRANJA AGROECOLÓGICA DEL PARQUE PROVINCIAL DE LA FAMILIA Y SU  
RENTABILIDAD A PARTIR DEL AÑO 2008 AL AÑO 2010*. Tesis de pregrado  
inédita, Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Contabilidad y  
Auditoría, Ambato.
- Universidad de los Hemisferios. (2005). Perspectiva de la Ciudad del Azuay.  
*Perspectiva*. Obtenido de [http://investiga.ide.edu.ec/index.php/revista-  
noviembre-2005/810-vistazo-a-la-economia-y-las-empresas-del-azuay-y-  
cuenca](http://investiga.ide.edu.ec/index.php/revista-<br/>noviembre-2005/810-vistazo-a-la-economia-y-las-empresas-del-azuay-y-<br/>cuenca)
- Universidad Interamericana para el Desarrollo. (2013). *Análisis financiero*. Informe  
financiero, UID.
- Universidad Interamericana para el Desarrollo. (2013). *Análisis financiero, analisis  
vertical y analisis horizontal*. UID, Mexico.
- Universidad Interamericana para el Desarrollo. (s.f.). Analisis financiero, analisis  
vertical y horizontal, Indices o razones financieras. En *Analisis Financiero*.  
Quito.
- VALLADO FERNANDEZ, R. (2013). *www.contaduria.uady.mx*. Obtenido de  
[http://www.contaduria.uady.mx/files/material-clase/raul-  
vallado/FN03\\_introduccionalasfinanzas.pdf](http://www.contaduria.uady.mx/files/material-clase/raul-<br/>vallado/FN03_introduccionalasfinanzas.pdf)
- Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. J. (2002). *FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN  
FINANCIERA*. México: Pearson.
- VECINO P, J. (abril de 2013). *modelodice.blogspot.com*. Recuperado el 16 de octubre  
de 2013, de [http://modelodice.blogspot.com/2013/04/la-capacitacion-y-su-  
importancia-en-la.html](http://modelodice.blogspot.com/2013/04/la-capacitacion-y-su-<br/>importancia-en-la.html)
- VERA COLINA, M. (2010). *www.econfinanzas.com*. Obtenido de  
<http://www.econfinanzas.com/finanzas/modulo.pdf>

VILLASEÑOR F., E. (2003). *Elementos de administración crédito y cobranza*. Mexico: Editorial Trillas.

Wittlinger, B. (2008). Mejores Prácticas en Estrategias de Cobranza. *InSight*, 23.