



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de titulación en la modalidad de proyecto de  
investigación previo a la obtención del Título de  
Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “Modelo de gestión para la recuperación de  
cartera en la empresa “Importadora Alvarado  
Vásconez Cía. Ltda.”. de la ciudad de Ambato”**

**AUTORA: Edilma Liliana López Solís**

**TUTORA: Ing. Mg. María Soledad Sevilla Galarza**

**AMBATO – ECUADOR**

**Mayo 2019**



## APROBACIÓN DEL TUTOR

**Ing. Mg. María Soledad Sevilla Galarza**

### **CERTIFICA:**

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación “**Modelo de gestión para la recuperación de cartera en la empresa “Importadora Alvarado Vásconez Cia.Ltda” de la ciudad de Ambato**” presentado por la señora **Edilma Liliana López Solís** para optar por el título de Ingeniera de Empresas, **CERTIFICO**, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 17 de mayo del 2019

  
\_\_\_\_\_  
**Ing. Mg. María Soledad Sevilla Galarza**  
**C.I. 1802928141**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, **Edilma Liliana López Solís**, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniera de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.



---

**Edilma Liliana López Solís**

**C.I.1804030706**

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.



**Dra. Mg. Alicia Giovanna Ortiz Morales**

**C.I.1802340248**



**Ing. Mg. Nora Isabel Santiago Chávez**

**C.I.0601351745**

Ambato, 17 de mayo del 2019

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este proyecto dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.



---

**Edilma Liliana López Solís**

**C.I.1804030706**

## **DEDICATORIA**

A DIOS, por ser parte indispensable de todo mi ser, porque me ha bendecido de muchas y varias formas, con personas que me rodean y han sido un apoyo fundamental para concluir una etapa de mi vida, como profesional en esta ocasión, se están gratificando para mi familia y para todos los demás que de una u otra forma contribuyeron para la culminación de un objetivo más.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi eterno agradecimiento a las personas que amablemente me apoyaron y colaboraron durante el desarrollo de la presente investigación, a la Empresa “IMPORTADORA ALVARADO VÁSCONEZ CIA. LTDA.” DE LA CIUDAD DE AMBATO; y a la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas, Carrera de Organización de Empresas, a todos mis maestros, gracias por su tiempo, por su apoyo así como por la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional, también quiero agradecer de todo corazón mis padres, hermanos, esposo, amigos y familiares que me impulsaron para llegar a este momento.

Un profundo agradecimiento para Ing. María Soledad Sevilla Galarza., tutora de la tesis, por la paciencia al revisar constantemente el trabajo de investigación y por tan valiosas sugerencias.

**¡Gracias!**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	I
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	II
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	III
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO .....	IV
DERECHOS DE AUTOR.....	V
DEDICATORIA .....	VI
AGRADECIMIENTO.....	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	VIII
ÍNDICE DE TABLAS .....	X
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	XI
RESUMEN EJECUTIVO .....	XII
EXECUTIVE SUMMARY.....	XIII
<b>1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Árbol de Problemas .....	6
<b>2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>8</b>
2.1. Objetivo General .....	8
2.2. Objetivo Específicos.....	8
<b>3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....</b>	<b>9</b>
3.1 Gestión financiera.....	10
3.1.2 Sistema Financiero .....	11
3.1.3 Modelo de Gestión .....	11
3.1.4 Tipos de modelo de gestión.....	12
3.1.5 Cooperativismo.....	12
3.1.6 Modelo de bancas .....	13
3.1.7 Procesos de cartera .....	13
3.1.8 Indicadores de gestión .....	13
3.1.9 Proceso comercial.....	14
3.1.10 Aspectos de pago.....	14
3.1.11 Manual de gestión.....	14
3.1.12 Situación Financiera .....	15
3.1.13 Principios de la gestión financiera.....	15

3.1.14 Clasificación de los procesos.....	16
3.2 Finanzas .....	17
3.2.1 Cartera vencida.....	17
3.2.2 Recuperación de cartera .....	17
3.2.3 Cobranza.....	18
3.2.4 Deuda.....	18
3.2.5 Procesos de cobranzas .....	19
3.2.6 Crédito .....	19
3.2.7 Clases de crédito.....	20
3.2.8 Ventajas y desventajas del crédito.....	20
3.2.9 Sistema legal.....	20
3.2.10 Estrategias.....	21
3.2.11 Procedimiento de recuperación de cartera.....	22
3.2.12 Morosidad.....	22
3.2.13 El Índice de Morosidad .....	22
<b>4. METODOLOGÍA .....</b>	<b>22</b>
4.1 Nivel o Tipo de la Investigación .....	23
4.1.1 De campo .....	23
4.2.1 Muestra .....	26
<b>4.3 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>28</b>
4.3.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL ROGRAMA SPSS, Y ENCUESTA .....	28
4.3.2 Verificación de Hipótesis .....	44
<b>5. RESULTADOS ESPERADOS.....</b>	<b>49</b>
5.1. Conclusiones .....	109
5.2. Conclusiones generales .....	109
5.3. Recomendaciones.....	109
<b>6. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>111</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Preguntas .....	23
Tabla N° 2 Cronbach.....	28
Tabla N° 3 Pregunta N.-1.....	29
Tabla N° 4 Pregunta N.-2.....	30
Tabla N° 5 Pregunta N.-3.....	31
Tabla N° 6 Pregunta N.-4.....	32
Tabla N° 7 Pregunta N.-5.....	33
Tabla N° 8 Pregunta N.-6.....	34
Tabla N° 9 Pregunta N.-7.....	35
Tabla N° 10 Pregunta N.-8.....	36
Tabla N° 11 Pregunta N.-9.....	37
Tabla N° 12 Pregunta N.-10.....	38
Tabla N° 13 Pregunta N.-11.....	39
Tabla N° 14 Pregunta N.-12.....	40
Tabla N° 15 Pregunta N.-13.....	41
Tabla N° 16 Pregunta N.-14.....	42
Tabla N° 17 Pregunta N.-15.....	43
Tabla N° 18 Preguntas Chi.....	46
Tabla N° 19 Frecuencia Calculada.....	47
Tabla N° 20 Plan de Acción.....	61

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 :Árbol De Problemas.....	6
Gráfico 2: Variables .....	7
Gráfico 3: Sistema De Gestión.....	16
Gráfico 4 Pregunta N.-1 .....	29
Gráfico 5 Pregunta N.-2 .....	30
Gráfico 6 Pregunta N.-3 .....	31
Gráfico 7 Pregunta N.-4 .....	32
Gráfico 8 Pregunta N.-5 .....	33
Gráfico 9 Pregunta N.-6 .....	34
Gráfico 10 Pregunta N.-7 .....	35
Gráfico 11 Pregunta N.-8 .....	36
Gráfico 12 Pregunta N.-9 .....	37
Gráfico 13 Pregunta N.-10 .....	38
Gráfico 14 Pregunta N.-11 .....	39
Gráfico 15 Pregunta N.-12 .....	40
Gráfico 16 Pregunta N.-13 .....	41
Gráfico 17 Pregunta N.-14 .....	42
Gráfico 18 Pregunta N.-15 .....	43
Gráfico 19: Ciclo Cobranza .....	59

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Importadora Alvarado es el proveedor de Línea y Servicios Automotrices preferido de mayoristas, minoristas y público en general, por nuestra disponibilidad de productos, variedad y asesoría de nuestro personal.

Existen problemas en el departamento de crédito y cobranzas, específicamente con las ventas a crédito factor por el cual se ve afectada la rentabilidad de la empresa. El problema se da debido a que existe un porcentaje alto de cartera vencida a largo plazo, con clientes antiguos que por el paso de tiempo no han cancelado la deuda que mantienen con la empresa, otros retrasan mucho en cuanto al tiempo establecido para los pagos, por lo que dentro de la empresa Importadora Alvarado Vásquez CIA. LTDA de la ciudad de Ambato se tiene una evidente falta de liquidez.

Los resultados de la investigación son la conclusión de la investigación, a donde se pudo llegar el estudio mediante la aplicación de los instrumentos de medición, la investigación ejecutada ha permitido demostrar que el departamento financiero y de cobranza al presente no cuenta con un Manual donde se establezca y describan cada una de sus funciones a cumplir

Además que también se le agrega que no existe un personal debidamente capacitado para el proceso del otorgamientos de los créditos y a la vez las gestiones que se deben realizar para la recuperación de cartera, causando que las cuentas por cobrar aumenten, es por ello que es de suma importancia poder contar con una definición interna sobre cuáles pueden ser los posibles escenarios que se puedan dar por clientes morosos y las consecuencias a largo plazo que pueden ocasionar, para revertir o la vez mejorar o cambiar esta situación se recomienda el Desarrollo e implementación de un modelo de gestión de cobro.

**PALABRAS CLAVES:** INVESTIGACIÓN, MODELO DE GESTIÓN, REPUESTOS DE VEHÍCULOS, MANEJO DE CARTERA.

## **EXECUTIVE SUMMARY**

Impotadora Alvarado are the preferred Line and Automotive Services provider for wholesalers, retailers and the general public, due to our product availability, variety and advice from our staff.

There are problems in the credit and collections department, specifically with the credit sales factor for which the profitability of the company is affected. The problem is due to the fact that there is a high percentage of overdue long-term loans, with old clients who, due to the passage of time, have not canceled the debt they have with the company, others delay a lot in terms of the time established for payments, so within the company Importadora Alvarado Vásquez CIA. LTDA of the city of Ambato has an evident lack of liquidity.

The results of the investigation are the conclusion of the investigation, where the study could be reached through the application of measurement instruments the executed investigation has shown that the financial and collections department does not currently have a Manual where each of its functions is established and described

As well as adding that there is not a properly trained staff for the process of grants of credits and At the same time, the steps that must be taken to recover the portfolio, causing the accounts receivable to increase, is why it is of the utmost importance to have an internal definition on what the possible scenarios that can be given by clients may be. Due to the long-term consequences that may result, to reverse or improve or change this situation, the Development and implementation of a collection management model is recommended.

**KEYWORDS:** INVESTIGATION, MANAGEMENT MODEL, VEHICLES SPARE PARTS, PORTFOLIO MANAGEMEN

## **1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

En el contexto mundial, actualmente las cuentas por cobrar siguen afectando la estabilidad financiera de las empresas y, por ende, se convierten en un gran lío para los administradores. El entorno empresarial tiende a ser muy complejo e importante dado que cada vez, las diferentes organizaciones buscan mejorar continuamente sus sistemas de cobros, para hacerlos efectivos de manera oportuna. Si se dan demoras excesivas en cobros de corto plazo, la liquidez es el rublo que más se ve alterado y a su vez, haya fallos en la capacidad de pago. De aquí surge la importancia de que toda empresa gestione el sistema de cuentas por cobrar con el objetivo de mantener niveles de fondos líquidos adecuados para satisfacer las necesidades financieras. (Yugcha, 2015, pág. 2)

La American Accounting Asociación, define a la auditoría como un proceso sistemático en busca de obtener y evaluar actividades relacionados al aspecto económico cuidando que los balances estén equilibrados. Esto tiene por objeto informar a las cabezas de la empresa sobre la situación de liquidez por la que pasa la organización. El proceso abarca el estudio de registros y operaciones para hallar inconformidades o desfases en relación a las normas establecidas a nivel interno, y por ende, los estatutos y leyes vigentes de los respectivos gobiernos americanos. (Florian, 2014, pag,5)

En el Ecuador, existe normativa acerca del sistema de gestión de cobranzas extrajudiciales, que van en función de recuperar las carteras de crédito vencidas y morosas de las empresas, las cuales deben estar plenamente documentadas y

registradas conforme a la resolución N° JB-2012-2105, aprobada el 28 de febrero del año 2012. (Superintendencia de Bancos, 2015)

La naturaleza de los procedimientos de control interno contable y la evidencia disponible sobre su cumplimiento determina necesariamente, la naturaleza de las pruebas de cumplimiento e influyen en el momento de ejecución y extensión de tales pruebas. Las pruebas de cumplimiento están íntimamente relacionadas con las pruebas sustantivas y, en la práctica los procedimientos de auditoría suministran, al mismo tiempo, evidencia de cumplimiento de los procedimientos de control interno, así como la evidencia requerida de las pruebas sustantivas. (MANCO POSADA, 2014)

Las empresas en muchas ocasiones no le dan la debida importancia al departamento de Crédito y Cobranza, pues la mayoría de veces los altos mandos solo le piden al personal de esta área que se cumplan los objetivos de cada mes de recuperar X porcentaje; objetivos como la disminución de las carteras vencidas entre otros más (Bandera, 2016).

Cuando nos referimos a cobranza de los créditos otorgados previamente en una empresa no importa a que se dedique. Hoy en día uno de los principales problemas que adolecen las empresas en la cobranza, es el de minimizar el tiempo de su recuperación. En realidad, el atraso en el cobra de las cuentas por cobrar, se debe esencialmente a problemas internos originados en todos los niveles de la organización, no con esto se quiera decir que el cliente sea exentó de la culpa, pero si realmente a los directivos les interesara, encausarían sus esfuerzos por identificar

y cuantificar esos problemas internos y proporcionar las alternativas para una solución adecuada, con lo que se agilizaría la recuperación de cartera (Bandera, 2016).

En el Ecuador la recuperación de cartera tiene como finalidad alcanzar la competitividad y obtener beneficios financieros de forma horizontal y vertical, para facilitar la toma de decisiones, en este contexto es necesaria la concientización del cliente en cuanto a los recursos de la empresa, por tanto, hay que tener las herramientas y estrategias necesarias para lograrlo. El mejoramiento continuo empresarial también supone que se deben hacer las variaciones necesarias en las empresas para poder realizar una comercialización adecuada. El alto nivel de competencia que tienen las empresas en la actualidad, ha hecho que las políticas crediticias sean mucho más flexibles, sin tomar las medidas y garantías necesarias en el caso de no pago, por tanto, no siempre esta cartera que es confiada el cliente es recuperada en el tiempo adecuado o en su totalidad

En el país la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI), establece que, las provisiones para créditos incobrables originados en operaciones del giro ordinario del negocio, efectuadas en cada ejercicio impositivo a razón del 1% anual sobre los créditos comerciales concedidos en dicho ejercicio y que se encuentren pendientes de recaudación al cierre del mismo, sin que la provisión acumulada pueda exceder del 10% de la cartera total. El monto de las provisiones requeridas para cubrir riesgos de incobrabilidad o pérdida del valor de los activos de riesgo de las instituciones del sistema financiero, que se hagan con cargo al estado de pérdidas y ganancias de dichas instituciones, serán deducibles de la base imponible

correspondiente al ejercicio corriente en que se constituyan las mencionadas provisiones (SERVICIO DE RENTAS INTERNAS, 2015)

En el país dentro de diversos ámbitos las entidades que integran el sistema financiero ecuatoriano han reactivado al país desarrollando mediante los recursos financieros necesarios para que los sectores como el agropecuario, industrial, comercial e inclusive el sector de consumo puedan cumplir con su propósito; así como también se han creado estrategias de recuperación de cartera mucho más ágiles que protejan las entidades que pretenden entregar créditos, para que puedan recibir su dinero de vuelta y seguir moviendo el sector financiero.

Tungurahua posee una ubicación es una motivación para el comercio, dado el gran número de industrias asentadas por toda la geografía de esta provincia. Por lo general, estas empresas son organizaciones de tipo familiar, teniendo como similitud entre estas el hecho de que, en sus inicios, son administradas por los fundadores, siendo el poder y toma decisiones concentrado en el criterio de un solo miembro de la compañía. Para las etapas iniciales de establecimiento de la compañía, esta estructura organizacional parece funcionar, sin embargo, se ha podido comprobar el hecho de existir una tasa de fracaso bastante alta, incluso llegando a la disolución de ciertas industrias debido a un manejo no adecuado de la misma

Por lo anteriormente mencionado, se conoce que muchas de las empresas comercializadoras de la provincia, tienen políticas de establecimiento de crédito de 15, 30 y hasta 45 días a sus clientes, con el fin de poder vender sus productos, dar

comodidad al cliente; pero en muchos de los casos, la recuperación de cartera no es la óptima, la crisis económica y el cierre de locales comerciales influye directamente en esto; ya que en varias ocasiones la persona deudora desaparece y la empresa no puede cubrir esta cuenta.

En la empresa Importadora Alvarado existen problemas en el departamento de crédito y cobranzas, específicamente con las ventas a crédito factor por el cual se ve afectada la rentabilidad de la empresa. El problema se da debido a que existe un porcentaje alto de cartera vencida a largo plazo, con clientes antiguos que por el paso de tiempo no han cancelado la deuda que mantienen con la empresa, otros retrasan mucho en cuanto al tiempo establecido para los pagos, por lo que dentro de la empresa Importadora Alvarado Vásconez CIA. LTDA de la ciudad de Ambato se tiene una evidente falta de liquidez.

Todo esto sumado a la falta de garantías que debería exigir la empresa a sus clientes al momento de otorgar un crédito hace que exista inestabilidad financiera dentro de las ventas a crédito, razón por la cual la empresa debería cambiar su sistema de crédito tanto para nuevos clientes como para los antiguos y de esta forma no ver afectada su rentabilidad.

## 1.1.Árbol de Problemas

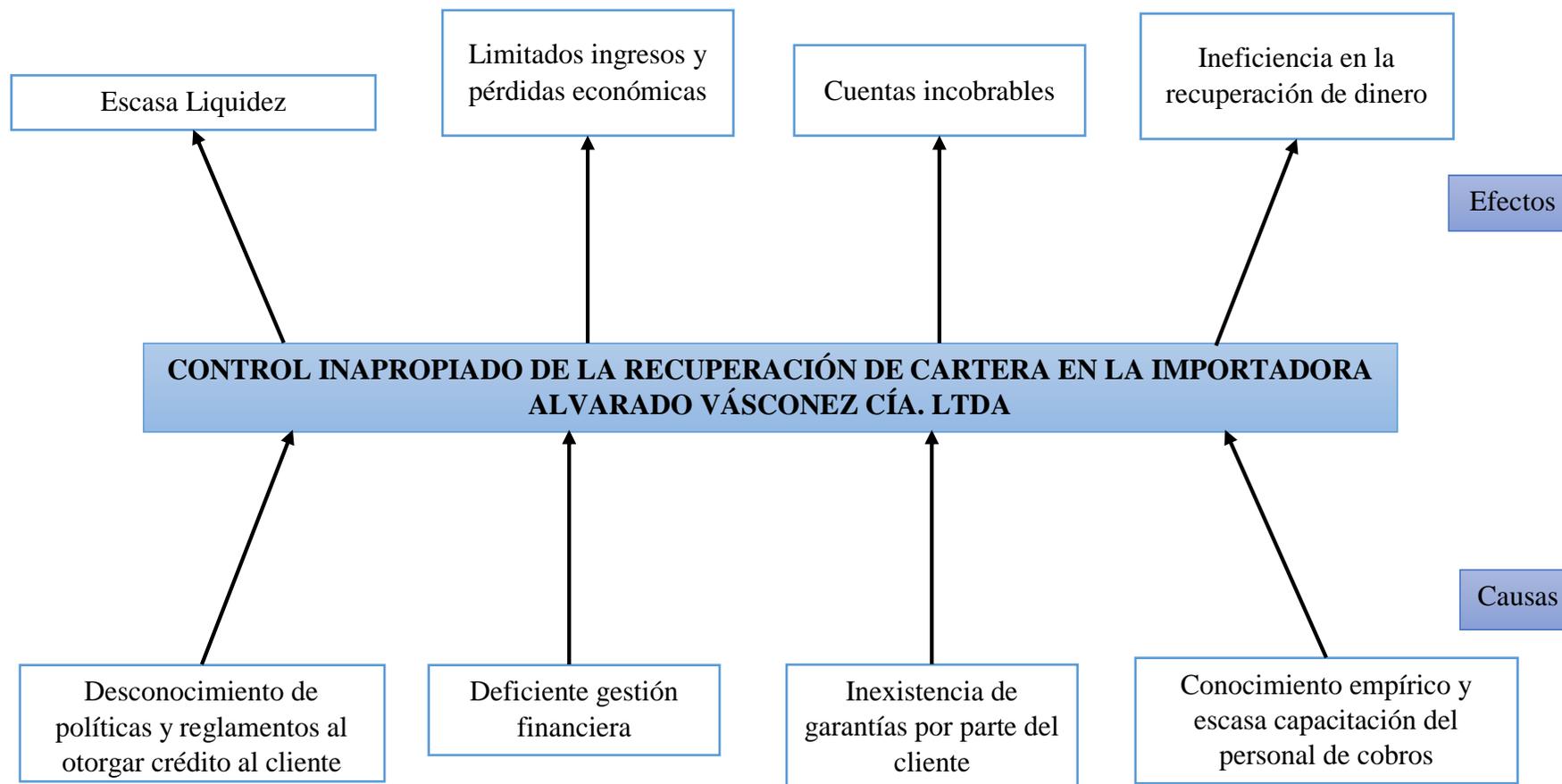


Gráfico 1 :Árbol de Problemas

Elaborado por: Liliana López

Conceptualización de las variables

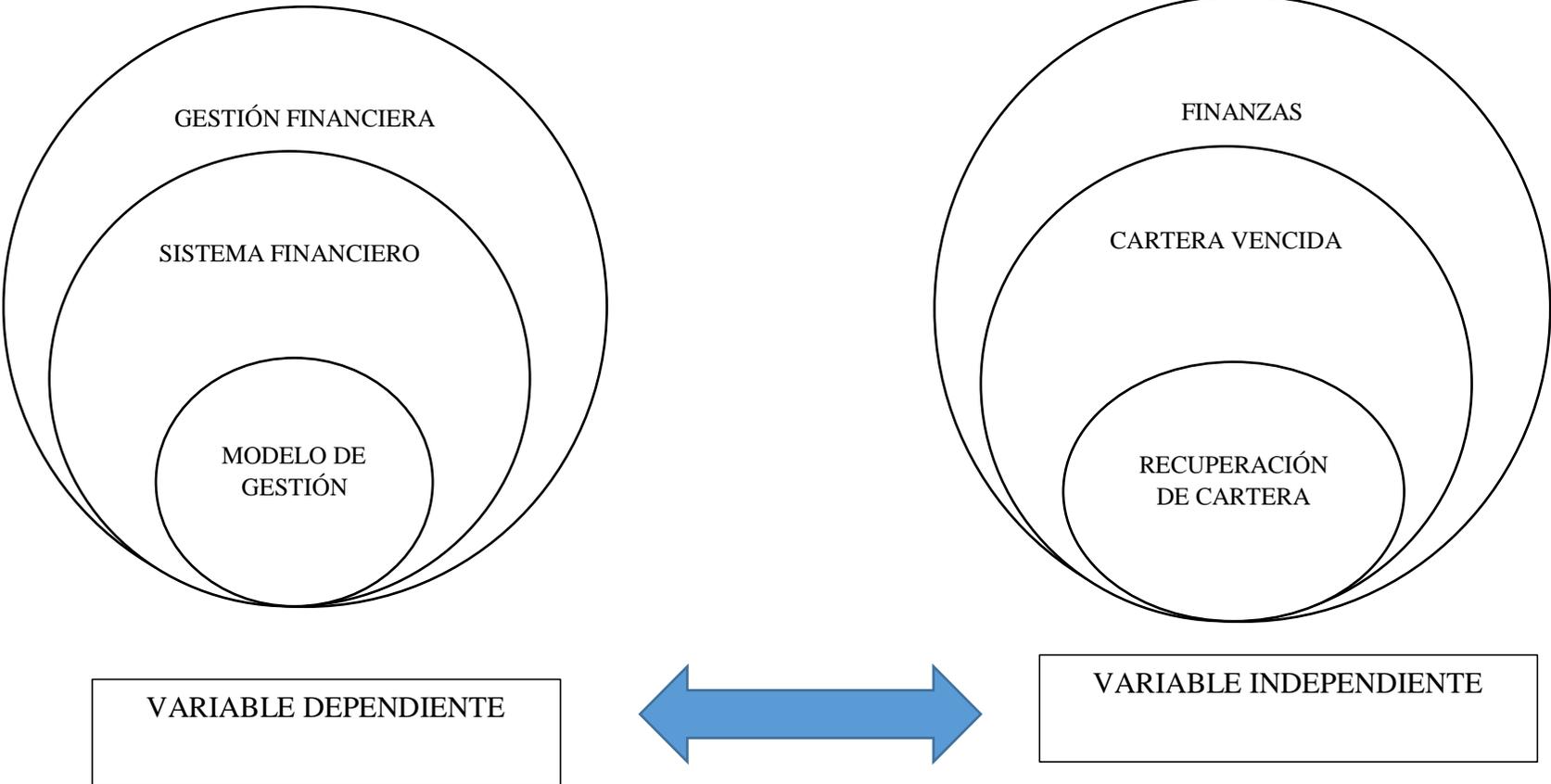


Gráfico 2: Variables

Elaborado por: Liliana López

## **2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1. Objetivo General**

- Diseñar un Modelo de Gestión para la recuperación de cartera vencida para la empresa Importadora Alvarado Vásconez Cia. Ltda.

### **2.2. Objetivo Específicos**

- Fundamentar teóricamente la investigación a través de la conceptualización del modelo de gestión y recuperación de cartera
- Diagnosticar la situación actual de la cartera vencida dentro de la empresa importadora Alvarado Vásconez Cía. Ltda.
- Plantear una propuesta de solución al tema planteado con componentes del Modelo de Gestión direccionado a la Recuperación de Cartera de la empresa Importadora Alvarado Vásconez Cía. Ltda.

### **Justificación teórica**

Esta investigación se realiza con el propósito de aportar al conocimiento existente sobre el uso de un modelo de gestión como instrumento de evaluación del logro cuyos resultados de esta investigación podrá sistematizar en una propuesta para ser incorporado como conocimiento a las ciencias administrativas ya que se estará demostrando que el uso de este modelo de gestión mejorará el nivel de recuperación de cartera.

## **Justificación práctica**

La investigación tiene importancia práctica, por cuanto se realizará un análisis que ayude a identificar el problema real que presenta la empresa y se propondrá una solución eficaz para su extinción.

### **3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

Con la finalidad de establecer el presente trabajo de investigación se ha considerado conveniente indagar acerca de los enfoques que poseen distintos autores con relación a otros proyectos de un sistema de recuperación de cartera vencida tales como:

En la investigación de Lucero con su tema: El diseño de un sistema de cobro y recuperación de cartera de crédito en la empresa “Profemac” nos dice que es de suma importancia, la aplicación de un modelo permite que el análisis e instrumentación de créditos se desenvuelva dentro de una norma enmarcada en el contexto propio de una empresa comercial. La existencia de un sistema propende a una recuperación de cartera vencida de una manera más efectiva y oportuna a través de los procedimientos adecuados e innovadores que permitirá mantener los márgenes pertinentes de vencimiento, a la vez los cobros de los créditos otorgados a los clientes se lo hacen de una forma planificada, contribuyendo así a la disminución del riesgo de la incobrabilidad y una recuperación del capital invertido (Revelo, 2013)

Con el estudio de esta investigación se analizaron los procesos de cobranzas que tiene la empresa ante sus clientes se analizó el tipo de estrategias que utiliza para la recuperación de la

misma en donde se ve afectada la empresa al tener un alto índice de morosidad las alternativas de solución que pretende diseñar.

### **3.1 Gestión financiera**

La gestión financiera es una parte integral y fundamental en el desarrollo de las operaciones financieras, esta tiene dos objetivos bastante encaminados al apoyo a personas o instituciones para mejorar su desempeño, habilidades, comunicar y promover el uso razonable responsable y eficiente de los fondos que presta una entidad financiera. La gestión financiera consiste en administrar los recursos que se tienen en una empresa para asegurar que serán suficientes para cubrir los gastos para que esta pueda funcionar. En una empresa esta responsabilidad la tiene una sola persona: el gestor financiero. De esta manera podrá llevar un control adecuado y ordenado de los ingresos y gastos de la empresa. (Gomez, 2015, pág. 9)

De esta manera podemos decir que la adecuada gestión de recursos crea relaciones largas y de calidad entre los inversores que están más confiados en arriesgar financieramente su capital, cuando la empresa tiene una buena gestión financiera la consecuencia de sus metas es más factible y se encamina a un funcionamiento más adecuado, existiendo una relación de beneficio mutuo entre el gestor y su empresa. El profesional encaminado a dedicarse a la gestión financiera debe tener principios básicos de integridad sobre cualquier otra, tomar decisiones rápidas manejar cifras, este marcara el inicio de la buena gestión del sistema financiero.

### **3.1.2 Sistema Financiero**

Es el conjunto de instituciones que tienen como objetivo canalizar el ahorro de las personas. Esto permite el desarrollo de la actividad económica (producir y consumir) haciendo que los fondos lleguen desde las personas que tienen recursos monetarios excedentes hacia las personas que necesitan estos recursos. Los intermediarios financieros crediticios se encargan de captar depósitos del público y de prestarlos a los demandantes de recursos. (Valle, 2015, pág. 2)

El sistema financiero está constituido por un conjunto de instituciones, mercados y medios que dirigen a las unidades de gasto en el Ecuador está constituido por las instituciones financieras privadas y públicas, estas se encuentran controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, las actividades financieras tienen el mecanismo de intercambiar activos financieros entre ofertantes y demandantes, representan el 90% de las operaciones.

### **3.1.3 Modelo de Gestión**

Los conjuntos de actividades que se realizan para resolver una cuestión, concretar un proyecto administrativo, financiero de la organización o de una empresa es conocido como el modelo de gestión, que embarca un esquema de lineamientos que contribuyen a la administración y a alcanzar las metas planteadas, pudiendo existir modelos encaminados al bienestar social y modelos basados en la obtención de réditos económicos. (Carranzas, 2014, pág. 2)

El modelo de gestión enfoca su labor en simplificar el trabajo de las entidades y en presentar reportes e informes de las estrategias, orientado en el cumplimiento de prioridades y la misión,

se enfoca en tres pilares, procesos, personas y tecnología, que conjuntamente serán el pilar fundamental de progreso y desarrollo de la entidad financiera.

### **3.1.4 Tipos de modelo de gestión**

Para Benavides (2013) menciona lo siguiente:

La gestión empresarial representada en un modelo de gestión la concepción sistemática que da el impulso hacia el desarrollo empresarial, la mayoría de sistema son informáticos y tecnológicos, elevando con estos la eficacia de los recursos humanos en cada uno de los objetivos planteados, existen varios modelos, pero todos encaminados a la eficiencia. los más utilizados son:

- Harper y Lynch; desarrollado sobre un plan estratégico, que engloba las necesidades de la empresa.
- Werther y Davis: este plantea la dependencia de las actividades y los recursos de la empresa, dispuestos en objetivos de los diferentes departamentos, posee una falencia que es la falta de proyección de estrategias.
- Adalberto Chiavenato: se focaliza en la admisión de personas que se encuentran ligadas en contratación y despeño del personal. (pág. 13)

### **3.1.5 Cooperativismo**

El cooperativismo está fundamentado en principios y sobre valores de equidad, son personas organizadas para hacer frente a sus aspiraciones y necesidades económicas, estos se encuentran en constante capacitación de finanzas y legales, los usuarios son los mismos dueños y se apoyan

con igualdad, vinculado también con la economía solidaria, sostienen un modelo económico para el bien común y la repartición de la riqueza. (Gadea, 2013, pág. 61)

### **3.1.6 Modelo de bancas**

Las entidades bancarias se organizan por áreas de negocios que son el resultado de la segmentación de la clientela. La mayor o menor especialización está en función entre otras razones por la dimensión del banco, así podemos distinguir las siguientes divisiones, áreas o clases de entidad bancaria: Banca universal, banca comercial, banca industrial, banca de empresas, banca de negocios. (**García Campo, 2015; Pág 60**)

### **3.1.7 Procesos de cartera**

Esta etapa está definida para mantener una cartera con mínimos retrasos, incrementar la recaudación, además maneja las deudas que pueden generar fraudes, con el fin de tener controladoras etapa de persuasión. Además, hace seguimientos para determinar estrategias para el desarrollo continuo de la entidad. (Superindendencia de Sociedades, 2012, pág. 1)

### **3.1.8 Indicadores de gestión**

Para Beltrán (2015) menciona lo siguiente:

Se llama indicadores a las herramientas que están siendo utilizadas para llevar la información financiera de una entidad, y que sean manipulados para medir las metas que pueden estar encaminadas a la estabilidad, capacidad de generar liquidez, utilidades, con el uso de cifras estadísticas los más generales son:

- **RAZÓN CORRIENTE:** Indica la capacidad que tiene la sociedad para cumplir con sus compromisos financieras, deudas o pasivos a corto plazo.
- **PRUEBA ÁCIDA:** Deja ver la capacidad de la compañía para cancelar sus obligaciones corrientes.
- **CAPITAL NETO DE TRABAJO:** Muestra el valor que le quedaría a la empresa, después de haber pagado sus pasivos de corto plazo, permitiendo a la Gerencia tomar decisiones de inversión temporal. (pág. 111)

### **3. 1.9 Proceso comercial**

Durante el periodo de transacción usualmente se emite la factura después de la venta, esta actividad forma parte del amplio, mundo de negocios y comercio, donde es indispensable mantener el orden durante la entrega y pago final. (Wolder Kluwer, s.f, pág. 5)

#### **3.1.10 Aspectos de pago**

El pago de un producto o servicio empleando medios de financiación supone un argumento comercial para las empresas que ofrecen ese sistema de pago a sus clientes. Ello implica la posibilidad para el cliente de adaptar el pago de las compras de una forma adaptada a las posibilidades económicas de sus clientes. (**García Prado, 2015, pág 6**)

#### **3.1.11 Manual de gestión**

Según Vivanco (2017) “un manual de gestión tiene como objetivo la planificación económico-financiera de los balances y estados contables, la valoración de retornos de las inversiones, es una condición necesaria para el desarrollo en sistema de finanzas”.

### **3.1.12 Situación Financiera**

Esta muestra la información detallada a una fecha escogida sobre las obligaciones financieras y los recursos que tiene la entidad, es decir muestra el origen de los activos fijos y capital los recursos identificables y cuantificables tanto interno como externos. (Valle, 2015)

### **3.1.13 Principios de la gestión financiera**

Para Tapicero (2014) menciona lo siguiente:

El principio de gestión es la convicción esencial para encaminar y llevar la entidad a la mejora continua en mediano plazo con respecto a los servicios brindados al cliente ayudando también a identificar necesidades en las partes interesadas, a continuación, se presentan los principios:

- **Protección contra la pérdida:** Es indispensable que se establezcan garantías contra las pérdidas, estas pueden variar de acuerdo al proyecto ejecutado
- **Espera mercados competitivos:** Está en manos del gerente desarrollar planes para enfrentarse a la competitividad de los mercados, teniendo en cuenta la comercialización y el financiamiento.
- **Busca administradores de calidad:** Escoger un administrador idóneo que le pueda hacer frente a un mercado desconocido y que tenga flexibilidad ante la amplia gama del mercado.
- **Monitorea y evalúa los datos financieros:** Los tipos de interés, las tasas de cambio y también los precios de acciones y materias primas requieren una gestión financiera inteligente”, teniendo en cuenta la utilización de nuevas técnicas matemáticas para la evaluación.

- Varía el riesgo de la empresa: Analizar el modelo propuesto antes de aplicarlo genera un determinado riesgo para la entidad.
- Usa efectivo como base para nuevos proyectos: El dinero es el eje fundamental para la gestión, con este podemos realizar nuevos proyectos. (pág. 25)

### 3.1.14 Clasificación de los procesos



**Gráfico 3: Sistema de Gestión**

**Autor:** (UNE, ISO, 2015)

De acuerdo a las Normas ISSO (2010) el enfoque de la clasificación por procesos se la define como la forma de entender los procesos y sus interrelaciones para toda empresa como:

- Proceso de dirección
- Procesos relacionados con la gestión de recursos
- Proceso con la realización del producto o la prestación del servicio
- Proceso de medición (pág. 4)

## **3.2 Finanzas**

Las finanzas corresponden a un área de la economía que estudia la obtención y administración del dinero y el capital, es decir, los recursos financieros. Estudia tanto la obtención de esos recursos (financiación), como la inversión y el ahorro de los mismos. Los agentes económicos como la familia, las empresas, son estudiados por las finanzas, ya que estas deben elegir entre realizar; inversiones, ahorro o gastos, al tomar esta decisión sobre los usos de recursos financieros existen varios tipos el más común es el dinero, pero se pueden utilizar bonos acciones, o bienes muebles que permita la transacción. (Morales A. , Finanzas Basicas, 2013, pág. 17)

### **3.2.1 Cartera vencida**

La cartera vencida es una variable de gran significancia en cuanto corresponde a la administración del capital debido al total de créditos que una empresa otorga a clientes internos, siendo entonces una área de estudio de vital interés porque, las ventas a crédito efectúa el hecho de responsabilizar a la organización de una inmovilización de partes importantes de sus recursos por financiar con sus recursos a los clientes y en muchos casos, la empresa no cobra intereses, no tiene beneficio y cero rentabilidad. (Revelo, 2013)

### **3.2.2 Recuperación de cartera**

Para Lucero (2014) menciona lo siguiente:

Para mantener un método eficiente de recaudación de cartera es necesario realizar y ejecutar un plan con personal de alta experiencia y conocimiento en análisis de dato, fluidez en la comunicación y negociación orientadas al logre de la empresa, la recuperación debe cartera

debe iniciar con clientes de más alto riesgo o vencidos y en trabajo continuo con el departamento financiero y si excede los montos debería incluirse el gerente general. para el cobro se pueden tener los siguientes lineamientos:

- **Preparación y Planeamiento:** es la etapa de obtener los archivos necesarios del cliente, estados de cuenta totalmente consolidados, los cálculos de mora, los análisis de garantía para evitar demoras y excusas por parte del deudor, estableciendo una estrategia de recaudo.
- **Comunicación y negociación:** en esta etapa es importante estar completamente seguro de que el cliente es un deudor, recordarle siempre la honorabilidad que tiene y por la deuda que este adquirido, indagar la causa por la cual no se cancela la deuda, aclarar y recordar los documentos firmados, estar siempre dispuesto a la negociación.
- **Compromiso y seguimiento:** durante las etapas de negociación es importante plasmar el compromiso de pago en actas que permitan tener más evidencia del pago de la deuda.
- **Cobro perjudico y jurídico:** es la última instancia a realizarse cuando no se ha podido llegar a un convenio con el deudor, es importante no llegar a este punto porque se vuelve casi imposible la recaudación. (pág. 20)

### **3.2.3 Cobranza**

Según Calderón (2013) la cobranza “consiste en la recuperación de un crédito otorgado previamente por una empresa o por la prestación de un servicio”.

### **3.2.4 Deuda**

La deuda bruta total a menudo denominada deuda total o pasivos de deudas totales, consiste en todos los pasivos que son instrumentos de deuda. Un instrumento de deuda se define como un

derecho financiero que requiere que el deudor le pague intereses al principal acreedor en una fecha límite. **(Fondo Monetario Internacional, 2013, Pág 3)**

### **3.2.5 Procesos de cobranzas**

El proceso de cobranza se inicia a desde el primer día siguiente al incumplimiento del pago y consiste en contactar al cliente dentro de horarios razonables en días hábiles y fines de semana, para informarle directamente el estado de su obligación y brindarle opciones de normalización. Preventivamente, también se podrá contactar a los clientes para recordarles el pago aun cuando la obligación se encuentre al día. Esta actividad de cobranza no genera costos adicionales al cliente. (Castillo, 2016)

La gestión se realiza utilizando diferentes mecanismos dentro de los cuales se encuentran:

- Contacto telefónico
- Extractos
- Cartas
- Mensajes de texto
- Mensajes de voz
- Correos electrónicos

### **3.2.6 Crédito**

Según Morales (2015) el crédito “es una operación financiera en la que se pone a nuestra disposición una cantidad de dinero hasta un límite especificado y durante un período de tiempo determinado.” (pág. 1)

### **3.2.7 Clases de crédito**

Una operación de crédito se caracteriza por la participación de dos partes, donde se espera un cierto tiempo para que la otra cumpla con la ejecución de la obligación contraída, por ello debe existir la confianza, que es un aspecto fundamental para otorgar un crédito. Las operaciones de crédito normalmente siguiendo los siguientes criterios: su destino, las garantías que se otorgan para su obtención, la personalidad del prestatario; y, finalmente su duración. **(Morales Castro & Morales Castro, 2014, pág 56)**

### **3.2.8 Ventajas y desventajas del crédito**

Ventajas

- Poder comprar lo que se necesita
- No tener que disponer de dinero en efectivo
- Crear un registro de las compras
- Consolidar las cuentas en un solo pago

Desventajas

- Interés por pagar
- Pueden surgir dificultades financieras si uno pierde la cuenta cuando se gasta de más.
- Puede ocurrir un mayor porcentaje de compras impulsivas (Credito, s.f)

### **3.2.9 Sistema legal**

De acuerdo a la Superintendencia de compañías (2015) en la resolución SC-DSC-G-2013-006, emitida por la Superintendente de Compañías, mediante la cual se reforma el Reglamento para el control de las ventas a crédito y de la emisión de tarjetas de circulación restringida, por parte

de las compañías sujetas a la supervisión de la Superintendencia de Compañías (Resolución SC-DSC-G-11-016 publicado en Registro Oficial No.639, de febrero 13 de 2012), en los siguientes términos:

Recargos por mora: Las compañías nacionales y extranjeras con actividades en el Ecuador, sujetas al control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías, que dentro del giro ordinario de sus negocios realicen ventas a crédito o emitan a sus clientes tarjetas de identificación, consumo y descuento, y otras similares de circulación restringida para adquisición de bienes o servicios, podrán cobrar la tasa máxima de mora permitida por el Banco Central del Ecuador, así como un recargo de cobranza por pago tardío de cuotas, pero de ningún modo podrán cobrar conceptos adicionales, con excepción de los gastos por cobranza judicial.

Información a presentar: Las compañías que realicen ventas a crédito o emitan a sus clientes tarjetas de identificación, deben remitir trimestralmente a la Superintendencia de Compañías, por vía electrónica, dentro de los 10 primeros días del trimestre siguiente, el pliego de recargos de cobranza por pago tardío de cuotas, adicional a la información detallada en la Resolución SC-DSC-G-11-016. (pág. 16)

### **3.2.10 Estrategias**

La estrategia está asociada a la elección de ciertos caminos de acción, para basar de la situación actual a la situación futura deseada, que generalmente las empresas podían elegir varios caminos de acción posible, por lo mismo se puede asociar al termino estrategia, esa palabra seria elección. (Tarzijan, 2013)

### **3.2.11 Procedimiento de recuperación de cartera**

De acuerdo a Montesdeoca (2017)| menciona lo siguiente:

El proceso para el control de la recuperación de cartera vencida es un proceso sistemático de evaluación y seguimiento de las cuentas por cobrar, para la empresa es indispensable controlar el comportamiento de recaudo de la cartera vencida, esto ayudara al crecimiento económico tornándose en un beneficio en sus cuentas. (pág. 23)

### **3.2.12 Morosidad**

La falta de solvencia de un sistema económico que se refleja en las dificultades que sus familias y sus empresas enfrentan a la hora de cumplir sus compromisos financieros, económicos a corto y largo plazo, estos compromisos abarcan desde el pago de una hipoteca, compras, el pago del sistema crediticio. (PereJ.brachfield, 2013)

### **3.2.13 El Índice de Morosidad**

Es la cartera de crédito vencida como proporción de la cartera total. Es uno de los indicadores más utilizados como medida de riesgo de una cartera crediticia.

## **4. METODOLOGÍA**

### **Métodos cuali-cuantitativo**

En esta investigación se utilizará el tipo cuali-cuantitativo, es la perspectiva que por un lado se oponen, pero que por el otro se enriquecen y complementan, ya que cuando se combinan, tiene

una potenciación de la mirada del investigador, por lo tanto más que metodologías opuestas, lo cuantitativo son miradas complementarias. (Sierra, 2013, pág. 1)

Sin embargo, metodología cuali-cuantitativa es una metodología híbrida que tiene combinaciones de dicha perspectiva. Asimismo, la estrategia metodológica de triangulación es siempre el resultado de la mezcla y unión de las estrategias cualitativas y cuantitativas, siendo así la triangulación metodológica puede ser definida como: el uso de dos o más métodos de recolección de datos, sobre el estudio que se ejecutara para determinar el comportamiento y obtener resultados con eficacia.

#### **4.1 Nivel o Tipo de la Investigación**

##### **4.1.1 De campo**

Según (Puente, 2017) La investigación de campo es el recurso principal de la observación descriptiva; se realiza en los lugares donde ocurren los hechos o fenómenos investigados. La investigación social y educativa recorren en gran medida esta modalidad.

**TABLA N° 1 PREGUNTAS**

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
¿Para qué?	Para determinar la relación entre el sistema de gestión y recuperación de cartera de la empresa Importadora Alvarado.
¿De qué persona u objeto?	El personal involucrado en la empresa será quienes proporcionen toda clase de información para la recolección de muestras
¿Quién?	El investigador

¿Dónde?	Empresa Importadora Alvarado
¿Cuándo?	2019
¿Qué técnicas de recolección?	La técnica de recolección que será tomada en cuenta en este trabajo será la encuesta
¿Con que?	Cuestionario

Elaborado por: Liliana López

Fuente: Empresa "Importadora Alvarado Vásconez"

La investigación implica un estudio del campo ya que se refiere a un caso de práctico dentro de la organización objeto de estudio, además de requerir los distintos estados financieros y balances económico-financieros, que permitan establecer los lineamientos del estudio y aplicar una solución adecuada, en fin, la investigación de campo es aquella que extrae datos e informaciones directamente de la realidad a través del uso de técnicas de recolección como: entrevista y encuestas con el fin de poder dar una respuesta a alguna situación o problema planteado previamente, (Jarvelin; Vakkari, 1990).

De acuerdo con lo definido anteriormente, la investigación de campo sobre esta investigación permitirá el contacto directo para obtener la información de la Importadora Alvarado, a través de las entrevistas que se van aplicar, observación y el experimento.

#### **4.1.2 Bibliográfica Documental**

Recopilación de información teórica-práctica para la asimilación del análisis financiero a establecer, además de garantizar el conocimiento en cuanto a cobranza de deudas y las causas que pueden causar una falta de solvencia en la empresa y los métodos o procedimientos a seguir para la recuperación de cartera, consiguiente así una capacidad mayor de aprovechar las

oportunidades presentes en el mercado, sin embargo, podemos seguir complementando sobre la investigación documental, que el cual hace énfasis en el análisis teórico y conceptual hasta que se de el paso final de la elaboración de un informe o propuesta sobre el material registrado, ya sea que se trate de obras o investigaciones anteriores, las fuentes de conocimientos, de análisis e interpretación serán fundamentalmente cosas y no personas, (Rodríguez, M, 2013).

Sobre esta investigación el trabajo se apoyará en esta modalidad ya que la información se obtuvo de libros, revistas, folletos técnicos, internet, tesis de grado; teniendo relación con el problema de objeto de estudio.

## **4.2 Población**

Este tipo de investigación demuestra lograr comprender mejor su significado en la investigación educativa o social que se lleva a cabo, el cual es el conjunto total de individuos, objetos o medidas, que poseen, diferentes características, por lo tanto, son esenciales al seleccionarse la población bajo estudio, (Garces, L, 2010).

Para el presente estudio es primordial definir que la población de estudio la que comprende todas las personas que guardan algún tipo de deuda con la empresa, ya sean que los plazos estén vencidos, o aquellos que van cumpliendo acorde a las fechas previamente acordadas por ambas partes. El universo de estudio estará conformado por aproximadamente 160 colaboradores de la empresa.

Mediante la utilización de una encuesta se determinará el grado de incidencia del modelo de gestión de cobros y la cartera vencida de la empresa Importadora Alvarado. Con esto evaluaremos dentro de la organización los indicadores del modelo empresarial antes mencionado. A fin de plantear una posible solución al problema planteado.

### 4.2.1 Muestra

En palabras de Herrera y otros (2004, p. 107), la muestra para ser confiable, debe ser representativa, y además ofrecer la ventaja de ser la más práctica, la más económica y la más eficiente en su aplicación. No se debe perder de vista que más perfecta que sea la muestra, siempre habrá una diferencia entre el resultado que se obtiene de esta y el resultado del universo; esta diferencia se conoce como error de muestreo (E); por esta razón, mientras más grande es la muestra es menor el error de muestreo, y por lo tanto existe mayor confiabilidad en sus resultados.

### 4.2.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población considerada para el cálculo de la muestra son los empleados del Departamento Financiero, Departamento Legal, Departamento de Ventas y el Departamento de Cobranzas.

#### Población y Muestra

<b>DEPARTAMENTOS</b>	<b>160</b>
----------------------	------------

Elaborado por: Liliana López

#### Fórmula del Tamaño de la Muestra

$$Z^2 PQN$$

Donde,

n = Tamaño de la muestra

P = Probabilidad de éxito (0,5)

Q = Probabilidad de Fracaso (0,5)

N = Tamaño de la Población (160)

e = Error máximo admisible (5%)

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + Ne^2}$$

Z = Coeficiente de corrección del error (1,96)

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + Ne^2}$$
$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5) (0,5) (160)}{(1,96)^2 (0,5) (0,5) + (160) (0,05)^2}$$
$$n = \frac{153,66}{1,3604}$$
$$n = 112,95 \cong 113$$

### 4.3 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.3.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL PROGRAMA SPSS, Y ENCUESTA

#### ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS APLICADOS CON ALFA DE CRONBACH

**TABLA N° 2 CRONBACH**

**Estadísticos descriptivos**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación	Varianza
Piensa usted que es importante la evaluación continua de la cartera de crédito de la importadora	10	2	5	4,00	1,155	1,333
Piensa usted que es importante la capacitación de los empleados en el área de cartera vencida	10	2	5	3,90	,994	,989
N válido (por lista)	10					

#### Fiabilidad

#### Escala: ALL VARIABLES

#### Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Casos Válido	10	100,0
Excluido <sup>a</sup>	0	,0
Total	10	100,0

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,867	2

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA AL GRUPO

### Pregunta N.-1

¿El departamento de cobranza cuenta con un manual donde se establezcan sus funciones?

*TABLA N° 3 Pregunta N.-1*

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>SI</b>	46	41%
<b>NO</b>	67	59%
<b>TOTAL</b>	<b>113</b>	<b>100%</b>
<b>Elaborado por:</b> Liliana López		
<b>Fuente:</b> Encuesta realizada en la Empresa "Importadora Alvarado Vásquez"		

*Gráfico 4 Pregunta N.-1*



### Análisis e interpretación

Del 100% de encuestados, nos arroja que un 59% del total de los encuestados respondió que la importadora no posee manual de donde se establezcan sus funciones y el 41% que si lo posee.

La Importadora a pesar de poseer un manual donde se detallan las funciones que debe cumplir cada persona en esta área, el personal no está capacitado y no ha recibido la inducción correcta sobre el área donde desempeña sus funciones, ocasionando discordancia entre las actividades que debe cumplir y la visión y objetivos de la Importadora.

## Pregunta N.-2

¿La Importadora cuenta con políticas de crédito?

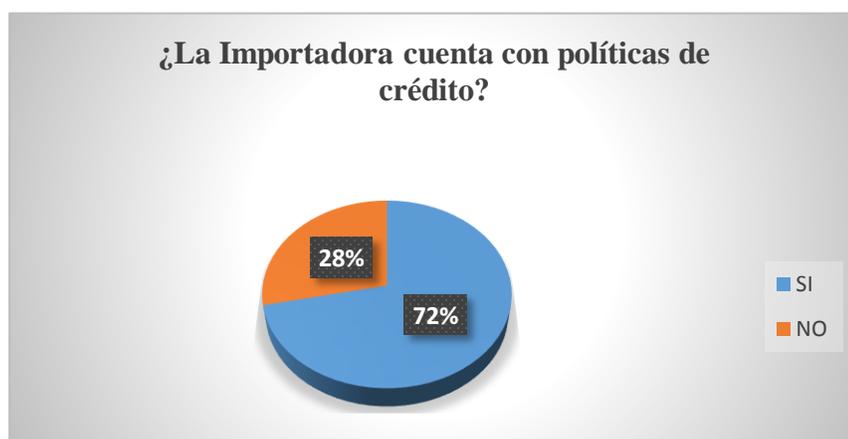
*TABLA N° 4 Pregunta N.-2*

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	81	72%
NO	32	28%
<b>TOTAL</b>	<b>113</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Liliana López

Fuente: Encuesta realizada en la Empresa "Importadora Alvarado Vásconez"

*Gráfico 5 Pregunta N.-2*



### Análisis e interpretación

Del 100% de encuestados, nos arroja que un 72% respondió que la Importadora si cuenta con diferentes políticas al momento de otorgar un crédito, y el restante 28% que no cuenta con políticas.

La Importadora cuenta con políticas que utiliza para otorgar créditos, pero entre los diferentes departamentos que posee la información tiende a ser estática y a quedarse solo en mencionado departamento, es por ello que desconocen que posee cada uno de ellos, generando que ciertas actividades no se realicen de la manera correcta.

### Pregunta N.-3

¿La importadora cuenta con políticas de recuperación de cartera vencida?

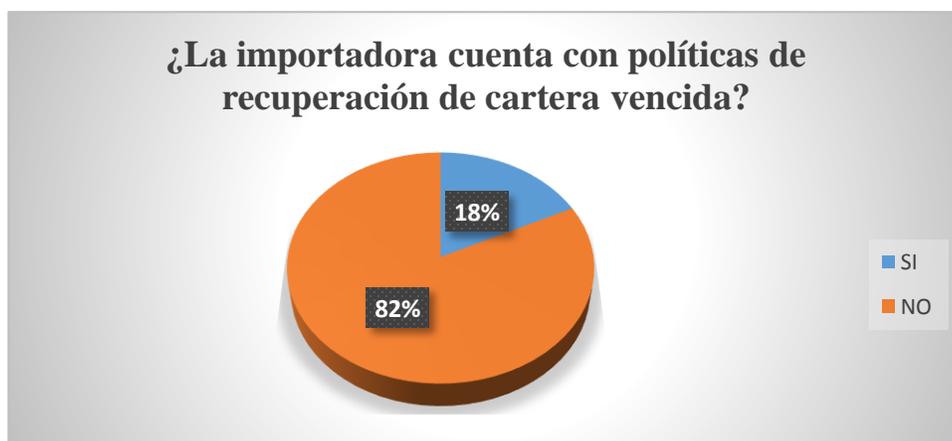
**TABLA N° 5 Pregunta N.-3**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	20	82%
NO	93	18%
<b>TOTAL</b>	<b>113</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Liliana López

**Fuente:** Encuesta realizada en la Empresa "Importadora Alvarado Vásquez"

**Gráfico 6 Pregunta N.-3**



#### **Análisis e interpretación**

Del 100% de encuestados, nos arroja que un 82% del personal dice que la importadora no posee políticas de recuperación de cartera, mientras que el 18% restante que si las posee.

La importadora por el momento no cuenta con políticas establecidas sobre la recuperación de cartera vencida, a pesar de que su nivel de cuentas por cobrar es alto en referencia al total de su activo. El porcentaje de empleados que supo mencionar que si poseen estas políticas lo hicieron debido a la falta de información de la mencionada área

#### Pregunta N.-4

¿Cuándo fue la última vez que recibieron capacitaciones relacionadas con el área crediticia?

**TABLA N° 6 Pregunta N.-4**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
6 MESES	19	17%
1 AÑO	60	53%
2 AÑOS	34	30%
<b>TOTAL</b>	<b>113</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Liliana López

Fuente: Encuesta realizada en la Empresa "Importadora Alvarado Vásconez"

**Gráfico 7 Pregunta N.-4**



#### Análisis e interpretación

Del 100% de encuestados, nos arroja que un el 53% de empleados fueron capacitados hace 6 meses, el 17% hace 1 año, y que el 30% restante fue capacitado hace dos años.

El personal en la importadora es capacitado y dada su respectiva inducción cada vez que empieza a trabajar, es por ello que existe diferencia entre los tiempos de capacitación referente a esta área. Los empleados más antiguos son aquellos que han tenido su última capacitación en un tiempo más largo en referencia de los nuevos empleados, generando que aquellos que trabajen en esta área no posean los mismos conocimientos.

## Pregunta N.-5

¿Qué tipo de gestiones se realiza cuando un cliente se atrasa en sus pagos?

**TABLA N° 7 Pregunta N.-5**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
LLAMADAS	83	73%
VISITAS FRECUENTES	21	19%
MULTAS	9	8%
<b>TOTAL</b>	<b>113</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Liliana López

Fuente: Encuesta realizada en la Empresa "Importadora Alvarado Vásquez"

**Gráfico 8 Pregunta N.-5**



### Análisis e interpretación

Del 100% de encuestados, nos arroja que cuando un cliente se atrasa en sus pagos la gestión más utilizada son las llamadas con un 75%, mientras que el 19% se lo gestiona mediante visitas frecuentes a sus clientes y en el peor de casos se lo gestiona mediante multas con un 8%.

Los tipos de gestiones realizadas son varias, pero la que más utilizan son las llamadas telefónicas pues son las que menos gastos generan para la importadora, los dos tipos de gestiones antes mencionadas son menos utilizadas debido a que generan costes más altos a diferencia de las llamadas. Las visitas frecuentes y las multas son utilizadas cuando la deuda lleva meses sin poder ser cobrada.

## Pregunta N.-6

¿Qué tipo de indicador de cartera es el que más usa la Importadora? Señale uno.

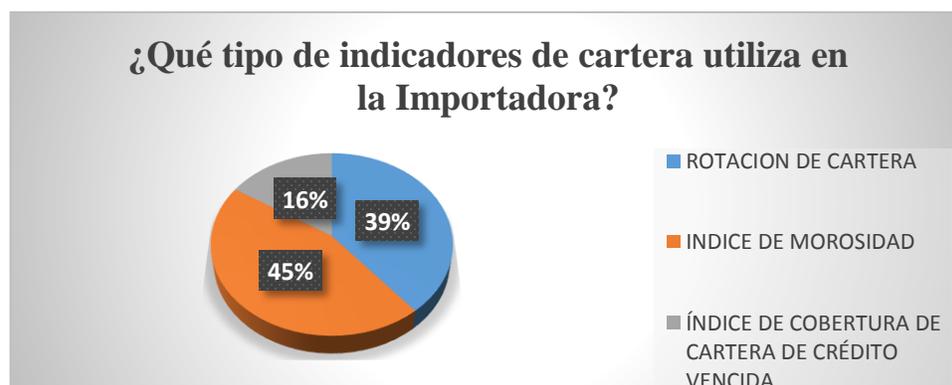
**TABLA N° 8 Pregunta N.-6**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ROTACIÓN DE CARTERA	44	39%
ÍNDICE DE MOROSIDAD	51	45%
ÍNDICE DE COBERTURA DE CARTERA DE CRÉDITO VENCIDA	18	16%
TOTAL	113	100%

Elaborado por: Liliana López

Fuente: Encuesta realizada en la Empresa "Importadora Alvarado Vásconez"

**Gráfico 9 Pregunta N.-6**



### Análisis e Interpretación

Del 100% de encuestados, nos arroja que el índice más utilizado es el índice de morosidad con un 45%, la rotación de cartera con un 39% y el índice de cobertura de cartera de crédito vencida 16%.

El índice de morosidad es el que más se utiliza en la Importadora debido a este puede medir el volumen de créditos considerados morosos sobre el total de operaciones de préstamo y crédito concedido en el periodo

## Pregunta N.-7

¿A su criterio indique cuales son las razones para el incumplimiento de las obligaciones por parte de los clientes?

**TABLA N° 9 Pregunta N.-7**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PERIODO DE PAGO MÍNIMO	38	34%
OLVIDO	47	41%
NO ALCANZAR LA TOTALIDAD DEL PAGO	28	25%
<b>TOTAL</b>	<b>113</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Liliana López

Fuente: Encuesta realizada en la Empresa "Importadora Alvarado Vásconez"

**Gráfico 10 Pregunta N.-7**



### Análisis e interpretación

Del 100% de encuestados, nos arroja que el 41% de deudores no cumplen a tiempo con sus obligaciones debido a olvido, el 34% debido a que no alcanza la totalidad de pago y el 25% por dicen que el periodo de pago es mínimo.

El olvido es una de las mayores razones por las que los deudores no cumplen sus obligaciones de manera puntual, esto se ha concluido pues al momento que hace las debidas gestiones para comunicar a los clientes su falta de pago, manifiestan que habían olvidado realizar el pago, pero al igual no existe mucha diferencia en los otros dos motivos que también son muy comunes.

## Pregunta N.-8

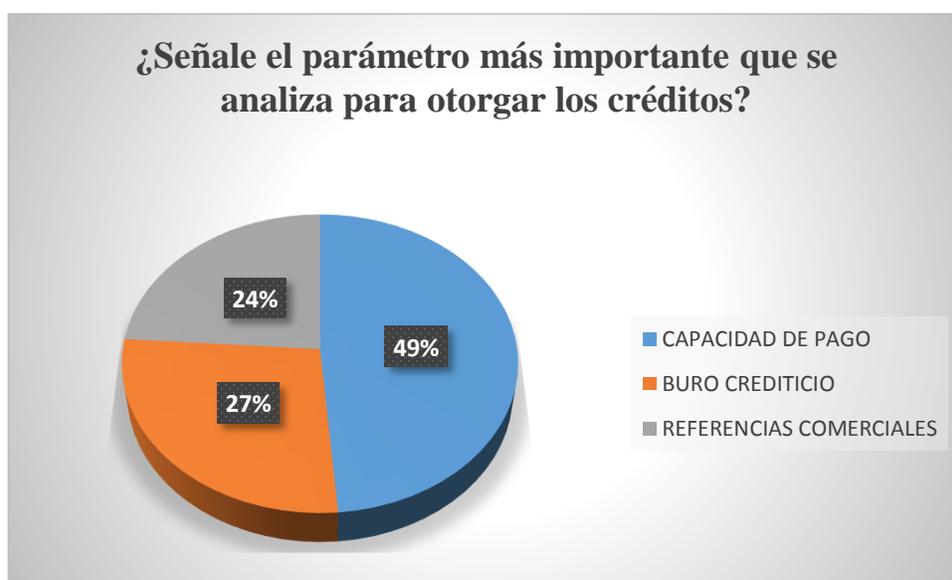
¿Señale el parámetro más importante que se analiza para otorgar los créditos?

*TABLA N° 10 Pregunta N.-8*

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CAPACIDAD DE PAGO	55	49%
BURO CREDITICIO	31	27%
REFERENCIAS COMERCIALES	27	24%
<b>TOTAL</b>	<b>113</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Liliana López  
Fuente: Encuesta realizada en la Empresa "Importadora Alvarado Vásconez"

*Gráfico 11 Pregunta N.-8*



### Análisis e interpretación

Del 100% de encuestados, nos arroja que el parámetro más utilizado es la capacidad de pago, el 27% es el análisis del buro crediticio y con el 24% el análisis de las referencias comerciales.

Cuando el departamento de créditos realiza el análisis del cliente para saber si es apto o no lo es para otorgar un crédito lo principal que analizan es su capacidad de pago, ya que investigan sus ingresos, sus cargas familiares entre otras cosas para estar al tanto si sus ingresos son más altos, y así puedan cubrir la deuda que van a adquirir.

## Pregunta N.-9

¿La importadora cuenta con servicio de la empresa Equifax?

*TABLA N° 11 Pregunta N.-9*

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	10%
NO	102	90%
<b>TOTAL</b>	<b>113</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Liliana López  
**Fuente:** En  
cuesta realizada en la Empresa "Importadora Alvarado Vásquez"

*Gráfico 12 Pregunta N.-9*



### Análisis e interpretación

Del 100% de encuestados, nos arroja que el 90% dicen que no cuentan con el servicio de Equifax, y el 10% que si posee este servicio.

La importadora por el momento no cuenta con servicio de Equifax, es por eso que existen ocasiones en que los clientes presentan información falsa que muchas veces es pasada por alto, ocasionando a largo plazo problemas en el pago puntual de los créditos, el porcentaje que supo mencionar que si tenían este servicio es porque no estaban al corriente con la información de la empresa.

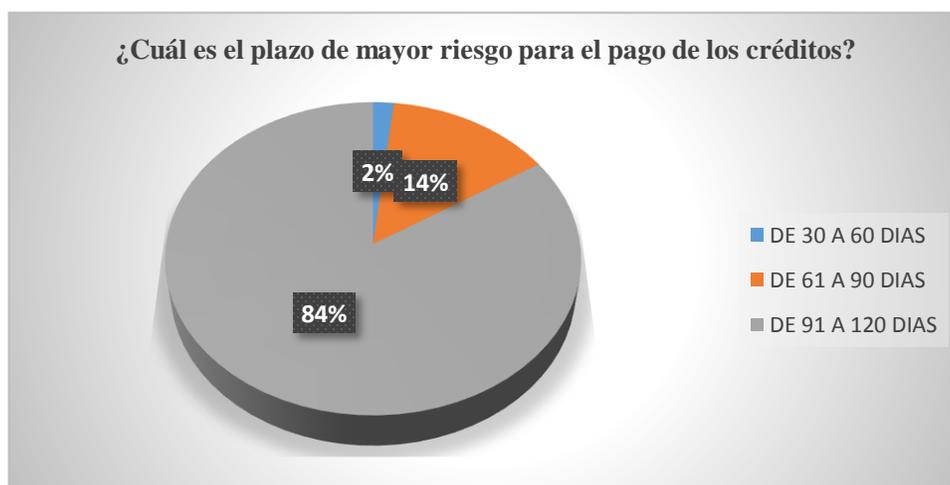
## Pregunta N.-10

¿Cuál es el plazo de mayor riesgo para el pago de los créditos?

**TABLA N° 12 Pregunta N.-10**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DE 30 A 60 DÍAS	2	2%
DE 61 A 90 DÍAS	16	14%
DE 91 A 120 DÍAS	95	84%
<b>TOTAL</b>	<b>113</b>	<b>100%</b>
Elaborado por: Liliana López		
Fuente: Encuesta realizada en la Empresa "Importadora Alvarado Vásquez"		

**Gráfico 13 Pregunta N.-10**



### Análisis e interpretación

Del 100% de encuestados, nos arroja que el plazo con mayor riesgo es el de 91 días a 120 días con un 84%, con un menor riesgo el plazo de 61 días a 90 días con un 14% y el que menor riesgo genera es el plazo de 30 a 60 días con un 2%.

El plazo con mayor riesgo de no ser recuperado es el de días a 120, ya que mientras más extenso sea el tiempo para el pago de los créditos, más riesgoso se volverá debido a que a futuro las cosas se vuelven inciertas a diferencia de los créditos otorgados con un menor tiempo.

## Pregunta N.-11

¿Con qué frecuencia se comunica a los clientes la fecha de pago?

**TABLA N° 13 Pregunta N.-11**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DIARIO	2	2%
SEMANAL	13	11%
MENSUAL	81	72%
BIMESTRAL	17	15%
TRIMESTRAL	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>113</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Liliana López  
**Fuente:** Encuesta realizada en la Empresa "Importadora Alvarado Vásconez"

**Gráfico 14 Pregunta N.-11**



### Análisis e interpretación

Del 100% de encuestados, nos arroja que a los clientes se les comunica el plazo de pago con mayor frecuencia mensualmente con una equivalencia del 72%, bimestralmente con un 15%, semanalmente con un 11% y a diario con un 2%.

La importadora comunica a los clientes su fecha de pago de manera mensual, en muchas ocasiones se comunica días antes de cumplir el mes para que así el cliente pueda cumplir con sus obligaciones de manera puntual, las ocasiones que se le comunica de manera diaria o quincenal su fecha de pago es cuando estos adeudan varios meses de pago.

## Pregunta N.-12

¿Con que frecuencia se presentan los reportes sobre los niveles de morosidad?

**TABLA N° 14 Pregunta N.-12**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DIARIO	0	0%
SEMANAL	5	4%
MENSUAL	22	20%
BIMESTRAL	19	17%
TRIMESTRAL	67	59%
<b>TOTAL</b>	<b>113</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Liliana López  
Fuente: Encuesta realizada en la Empresa "Importadora Alvarado Vásconez"

**Gráfico 15 Pregunta N.-12**



### Análisis e interpretación

Del 100% de encuestados, nos arroja que la frecuencia más utilizada es la que los reportes son presentados trimestralmente con un 59%, mensualmente con el 20%, bimestralmente con el 17% y la frecuencia menos usada en la semanal con un 4%.

Los reportes de la cantidad de clientes que están adeudando a La Importadora se los realiza normalmente de manera trimestral, ya que se les otorga unos meses para que pueda igualarse con sus pagos, si no ocurre el pago en los meses extras que se les otorga, se procede de otras maneras entre ellas la legal.

### Pregunta N.-13

¿Considera usted que es importante la evaluación continua del área de cartera de crédito de la Importadora?

**TABLA N° 15 Pregunta N.-13**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	77	68%
DE ACUERDO	24	21%
INDECISO	12	11%
EN DESACUERDO	0	0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	113	100%

Elaborado por: Liliana López  
Fuente: Encuesta realizada en la Empresa "Importadora Alvarado Vásquez"

**Gráfico 16 Pregunta N.-13**



### Análisis e interpretación

Del 100% de encuestados, nos arroja que un 68% de los empleados están totalmente de acuerdo con la evaluación continua del área de cartera vencida, el 21% solo están de acuerdo y un 11% de empleados se encuentran indecisos.

La mayoría de empleados de la importadora está totalmente de acuerdo con la evaluación continua de la cartera de crédito, ya que esto podrá evitar a corto plazo errores que están ocasionando que se produzca cartera vencida en la empresa y que a largo plazo estas ocasionaran grandes pérdidas por cuentas por cobrar incobrables.

## Pregunta N.-14

¿Considera usted que es importante la formación del personal en área de riesgo crediticio?

**TABLA N° 16 Pregunta N.-14**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	98	87%
DE ACUERDO	11	10%
INDECISO	4	3%
EN DESACUERDO	0	0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	113	100%

Elaborado por: Liliana López  
Fuente: Encuesta realizada en la Empresa "Importadora Alvarado Vásconez"

**Gráfico 17 Pregunta N.-14**



### Análisis e interpretación

Del 100% de encuestados, nos arroja que el 87% de los empleados está totalmente de acuerdo con su formación en el área de riesgo crediticio, el 10% tan solo está de acuerdo, y un 3% están indecisos.

El personal es uno de los recursos más importantes para el buen funcionamiento de la empresa, pues ellos son los que la manejan. De su capacitación permanente dependerá que la empresa pueda alcanzar su objetivo, pues estarían trabajando a la par con su visión y misión, es por eso que en su mayoría están totalmente de acuerdo que su formación deba ser permanente, ya que la información es cambiante y siempre hay que estar actualizándose.

## Pregunta N.-15

¿Según su opinión cree usted que existe un alto índice de morosidad en la Importadora?

**TABLA N° 17 Pregunta N.-15**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	5	4%
2	11	10%
3	17	15%
4	62	55%
5	18	16%
<b>TOTAL</b>	<b>113</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Liliana López  
**Fuente:** Encuesta realizada en la Empresa "Importadora Alvarado Vásquez"

**Gráfico 18 Pregunta N.-15**



### Análisis e interpretación

Del 100% de encuestados, nos arroja que el 55% de empleados piensan que el índice de morosidad se encuentra en nivel 4(D), el 16% con nivel 5(E), el 15% con nivel 3(C), el 10% con nivel 2(B) y 4% con nivel 1(A)

La importadora se encuentra con un índice alto de morosidad, datos que se los pueden corroborar en los estados financieros, pues en los últimos tres años siempre ha cerrado el año con promedio alto de cuentas por cobrar, generando que con el tiempo se vuelvan cuentas incobrables.

### 4.3.2 Verificación de Hipótesis

#### CHI<sup>2</sup>

##### 1.- Planteo de la hipótesis

##### Modelo lógico

$H_0$  : El modelo de gestión No incide significativamente en la recuperación de cartera de la empresa “IMPORTADORA ALVARADO VÁSCONEZ CIA. LTDA.” DE LA CIUDAD DE AMBATO”.

$H_1$  : El modelo de gestión SI incide significativamente en la recuperación de cartera de la empresa “IMPORTADORA ALVARADO VÁSCONEZ CIA. LTDA.” DE LA CIUDAD DE AMBATO”.

Para la verificación de la hipótesis se escogió la prueba del Chi Cuadrado, cuya fórmula es la siguiente:

$$X^2 = \frac{\sum (O - E)^2}{E}$$

##### Simbología:

**O** = Observados

**E** = Esperados

**x<sup>2</sup>** = Chi Cuadrado

**Σ** = Sumatoria

## **PASO 2**

### **Establecer el nivel de significancia**

Después del análisis e interpretación de resultados se procede a trabajar con los datos, se selecciona un nivel de confianza del 0.95 (95%)  $\alpha$  5% =0,05 para comprobación de la Hipótesis.

## **PASO 3**

### **Cálculo del Chi Cuadrado**

**P1=** ¿El departamento de cobranza cuenta con un manual donde se establezcan sus funciones?

SI

NO

**P3=** ¿La importadora cuenta con políticas de recuperación de cartera vencida?

SI

NO

## Frecuencias Observadas

**TABLA N° 18 Preguntas CHI**

<b>ALTERNATIVAS</b>			
<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>
P N° 1	46	67	113
P N°3	20	93	113
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>160</b>	<b>226</b>

**Elaborado por:** Liliana López (2019)

**Fuente:** Encuesta

**FE =  $\frac{(\text{Total o marginal de renglón}) (\text{total o marginal de columna})}{N}$**

N

**FRECUENCIA ESPERADA** = De la tabla de frecuencia observada se saca el total de la fila o renglón 113, por el total de la columna 66, dividido por el total de la fila y columna 226, es decir:

**FRECUENCIA ESPERADA** =  $113 \times 66 / 226 = 33$

$113 \times 160 / 226 = 80$

#### PASO 4

##### Grados de libertad

Para los grados de libertad se utilizó la siguiente fórmula: Grados de libertad = (Filas -1)

(Columnas -1)

$$g.l. = (f-1) (c-1)$$

$$g.l. = (2-1) (2-1)$$

$$g.l. = (1) (1) = g.l. = 1$$

$$X^2 = 3.84$$

#### PASO 5

*TABLA N° 19 Frecuencia calculada*

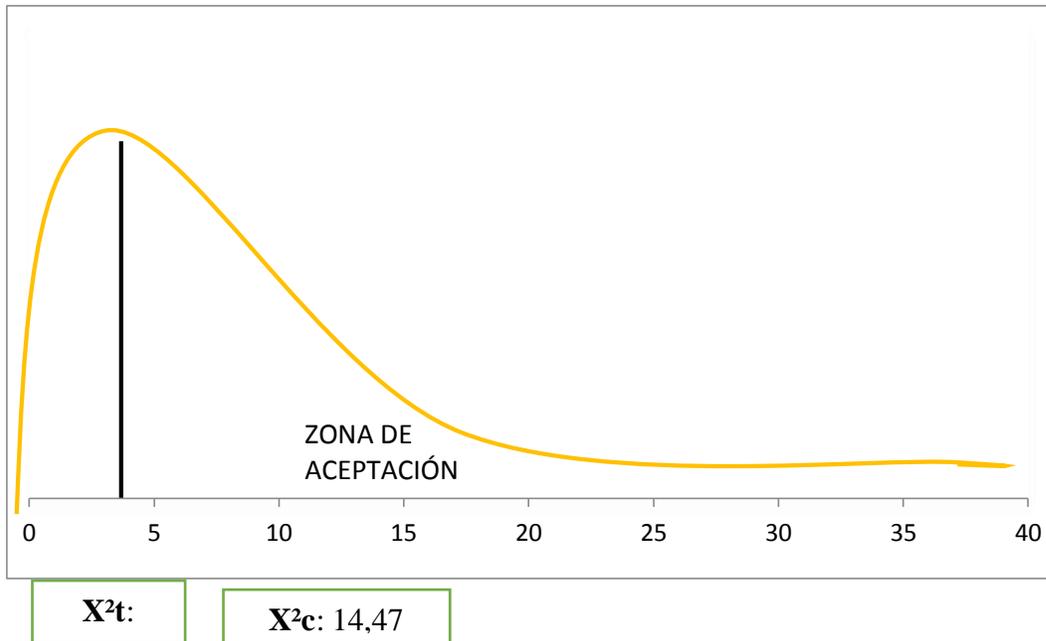
FRECUENCIA OBSERVADA	FE	FO-FE	(FO-FE) <sup>2</sup>	(FO-FE) <sup>2</sup> /FE
46	33	13	169,00	5,12
67	80	-13	169,00	2,11
20	33	-13	169,00	5,12
93	80	13	169,00	2,11
226	<b>226</b>	<b>X<sup>2</sup>C (CHI CALCULADO) =</b>		<b>14,47</b>

Elaborado por: Liliana López (2019)

Fuente: Encuesta

## PASO 6

### Formulación de la regla de decisión



**Elaborado por:** Liliana López (2019)

**Fuente:** Calculo del Chi cuadrado

## PASO 7

### Toma de decisión

Como  $X^2_t$  es menor que  $X^2_c$ , rechazamos la hipótesis nula y se ACEPTA la hipótesis alternativa que dice: El modelo de gestión SI incide significativamente en la recuperación de cartera de la empresa “IMPORTADORA ALVARADO VÁSCONEZ CIA. LTDA.” DE LA CIUDAD DE AMBATO”.

## **5. RESULTADOS ESPERADOS**

Los resultados de la investigación son la conclusión de la investigación, a donde se pudo llegar el estudio mediante la aplicación de los instrumentos de medición. Terminada la investigación se conocen los resultados del trabajo investigativo, para que en base a ellos se pueda verificar la hipótesis y plantear una posible solución al problema que sea expuesto. Con el fin de solventar el estudio realizado.

## **6. Conclusiones**

- Con los datos obtenidos mediante la encuesta realizada a los empleados del Departamento Financiero, Departamento Legal, Departamento de Ventas y el Departamento de Cobranzas. Se comprobó y llegó a concluir que en la “IMPORTADORA ALVARADO VÁSCONEZ CIA. LTDA.” DE LA CIUDAD DE AMBATO, no existe un modelo de Gestión de cobranza para evitar la cartera vencida, ocasionando directamente que se vea afectada la rentabilidad de la Importadora, pues sus estados financieros reflejan que en los últimos años sus cuentas por cobrar han sido relativamente altas a diferencia de las otras cuentas.
  
- Por otra parte, también se puede concluir que en su mayoría los empleados de la Importadora, no se encuentran debidamente capacitados en cada una de las funciones que deben cumplir en el área de trabajo que se encuentren, además en el área de Crédito y Cobranza no existe un análisis minucioso de los clientes a quienes se les otorga los créditos.

## **7. Recomendaciones**

- Se recomienda la inmediata aplicación de un Modelo de Gestión de Crédito y Cobranza con el objetivo de poder reducir la morosidad de los clientes y así disminuir considerablemente las cuentas por cobrar que se han acumulado por varios años,
- Además de que dicho modelo debe incluir cada una de las actividades y funciones que deben realizar los empleados, referente al área afectada, y los requerimientos necesarios al momento de cubrir nuevas vacantes.
- También se recomienda una evaluación correcta y minuciosa a los clientes que necesitan los créditos, para así generar certeza de que los créditos van a poder ser cancelados de manera puntual y evitar el aumento de cuentas por cobrar.

## LA PROPUESTA

### Datos informativos

#### **Título:**

Desarrollo e implementación de un modelo de gestión de cobranza para la recuperación de cartera en la empresa “IMPORTADORA ALVARADO VÁSCONEZ CIA. LTDA.” de la ciudad de Ambato.

#### **Institución ejecutora:**

Empresa “IMPORTADORA ALVARADO VÁSCONEZ CIA. LTDA.” de la ciudad de Ambato.

#### **Beneficiarios:**

- ✓ Empresa
- ✓ Empleados
- ✓ Clientes

**Ubicación:** IMPORTADORA ALVARADO VÁSCONEZ CIA. LTDA

**Provincial:** Tungurahua

**Cantón:** Ambato

**Dirección:** Panamericana Norte Km. 7 ½ Vía A Samanga

**Tiempo estimado de ejecución:**

**Inicio:** septiembre 2018

**Fin:** febrero de 2019

Equipo técnico responsable:

Para realizar la presente investigación integran varias personas o grupos de personas quienes nos ayudarán y a la vez tendrán beneficio con la implementación del modelo a crear entre ellos tenemos a:

- ✓ Liliana López, Investigadora
- ✓ Jefe del Departamento financiero
- ✓ Jefe del Departamento cobranza
- ✓ Jefe del Departamento ventas
- ✓ Jefe del Departamento legal

### **Antecedentes de la propuesta**

Con las conclusiones obtenidas luego del proceso de la interpretación y análisis de las encuestas aplicadas al personal de la Importadora tenemos que:

La investigación ejecutada ha permitido demostrar que el departamento financiero y de cobranza al presente no cuenta con un Manual donde se establezca y describan cada una de sus funciones a cumplir, además que también se le agrega que no existe un personal debidamente capacitado para el proceso del otorgamientos de los créditos y a la vez las gestiones que se deben realizar para la recuperación de cartera, causando que las cuentas por cobrar aumenten, es por ello que es de suma importancia poder contar con una definición interna sobre cuáles pueden ser los posibles escenarios que se puedan dar por clientes morosos y las consecuencias a largo plazo que pueden ocasionar, para revertir o la vez mejorar o cambiar esta situación se recomienda el Desarrollo e implementación de un modelo de gestión de cobro.

Actualmente, en muchas empresas ecuatorianas el hablar del tema de cartera vencida ha tomado fuerza, pues hablar de puntos críticos en un sistema de cobranza para la recuperación de cartera y las posibles soluciones para implementar nuevos procedimientos y mejorarla, es hacer referencia al Desarrollo e implementación de un modelo de gestión para la cartera vencida que gradualmente mejorara el entorno de la Importadora.

**Justificación:**

Después de haber sido aplicada la encuesta que consta de 15 preguntas de diferente argumento, se pudo recopilar información verídica demostrando que estos departamentos revelaban varias deficiencias.

Sin duda, en la época presente, en la que incurren constantes cambios tanto tecnológicos, políticos y como económicos, las empresas sin diferencia alguna es decir, tanto públicas como privadas deben de estar en constantes cambios de innovación, puesto a que en un mercado tan competitivo en el que vivimos es lo principal que debemos hacer de manera constante para así poder estar a la altura de la competencia en cuanto nos referimos al otorgamiento de los créditos, su debida cobranza y a su vez la recuperación de cartera; de ahí que, es necesario que la empresa en estudio desarrolle e implante un modelo de gestión para la recuperación de cartera.

La actual propuesta es factible para su Desarrollo y aplicación por motivo de que existe completa colaboración del gerente y los departamentos antes aludidos. De este modo la aplicación de este modelo permitirá progresos significativos en poco tiempo, tanto en el departamento financiero, cobranzas, ventas y departamento legal, debido a que existirá una

mejor coordinación de trabajo, un personal debidamente capacitado y a su vez con clientes satisfechos para un excelente Desarrollo empresarial.

El Desarrollo e implementación de un modelo de gestión enmarcado en la recuperación de cartera es complejo e interesante debido a que implica a todas las áreas de la empresa, ya que los lineamientos correctos harán que se optimice recursos y mejoren su situación a corto y largo plazo.

El Desarrollo e implementación de este manual es de gran utilidad ya que ayudará y beneficiará a los departamentos: financiero, cobranzas, ventas y legal, mejorando cada uno de los procesos y la optimización de los recursos, materiales y el tiempo al instante de la recuperación de cartera y así evitando una cartera vencida a un largo plazo.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo general**

Desarrollar e implementar un modelo de gestión de cobranza para la recuperación de cartera en la empresa **“IMPORTADORA ALVARADO VÁSCONEZ CIA. LTDA.” DE LA CIUDAD DE AMBATO.**

### **Objetivos específicos:**

-  Identificar todas y cada una de las deficiencias presentes en la empresa referente al otorgamiento de créditos y la cartera vencida.
-  Desarrollar un modelo de gestión como un instrumento de mejora continua para reducir la cartera vencida.
-  Promover el fiel cumplimiento por parte de todos los departamentos involucrados en el modelo de gestión para la recuperación de cartera vencida.

- ✚ Establecer un apropiado control de la ejecución de las actividades a realizarse en todos y cada uno de los diferentes procedimientos, para así reducir en su mayor porcentaje la cartera vencida.

## **Análisis de la factibilidad**

### **Factibilidad Socio-Cultural**

Esta propuesta es factible debido a que mediante la mejora continua de todos y cada uno de los procesos que son aplicados en los diferentes departamentos de la Importadora, contribuirá tanto al personal, a los clientes y por ende a la empresa, puesto a que existirá un mayor flujo de efectivo, lo que representa directamente un beneficio para la Importadora y para sus empleados, mayores beneficios tanto económicos como personales, de esta manera la empresa brindará un servicio confiable y de buena calidad.

### **Factibilidad Tecnológica**

La empresa **“IMPORTADORA ALVARADO VÁSCONEZ CIA. LTDA.” DE LA CIUDAD DE AMBATO**, actualmente cuenta con un sistema informático para el control de los clientes que se han atrasado en sus obligaciones financieras, el cual es defectuoso, a través del desarrollo e implementación del modelo de gestión para la recuperación de cartera, se podrá regularizar y corregir estos inconvenientes y así con ello mejorar el flujo de efectivo, utilizando de manera eficiente los recursos financieros y humanos.

### **Factibilidad organizacional**

La propuesta es factible puesto que cuenta con la colaboración de cada uno de los jefes y del personal que tienen a su mando, de los departamentos financiero, cobranzas, ventas y legal, los cuales se encuentran dispuestos a suministrar la información necesaria para la implementación de la propuesta, y llevar a cabo los cambios y procedimientos que sean necesarios.

### **Factibilidad Económica- Financiera**

El proyecto es factible económicamente, ya que será respaldado y financiado con las utilidades de la empresa, tomando en cuenta que lo que se invierte será recuperado a través el buen manejo del modelo de gestión para la recuperación de cartera y así evitando el acrecentamiento de las cuentas por cobrar.

### **FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO - TÉCNICA**

La empresa **“IMPORTADORA ALVARADO VÁSCONEZ CIA. LTDA.” DE LA CIUDAD DE AMBATO**, implementará el modelo de gestión para la recuperación de cartera para mejorar todos y cada uno de los procedimientos que son usados al instante de ejecutar las ventas, tanto en efectivo como a crédito, además que, con las herramientas adecuadas, con personal capacitado se logrará tener una mejor visión de los clientes.

Un modelo de gestión para la recuperación de cartera constituye en las actuales circunstancias una herramienta fundamental para la rápida recuperación de las cuentas por cobrar, esto ayuda a promover una eficaz colaboración en lograr los objetivos institucionales.

## **DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DE COBRO PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA**

Poseer expedientes detallados de clientes con atrasos o cuentas incobrables es parte fundamental del ejercicio financiero. El problema reside cuando este porcentaje excede los límites deseados por las empresas. No obstante, considerado muchas veces como el paso final del ciclo de crédito en la realidad la cobranza juega un papel mucho más exhaustivo en este proceso. En los últimos años las empresas, en vista de un nuevo entorno de mercado cada vez más competitivo, han prestado mayor atención en el desarrollo de estrategias y búsqueda de nuevos mecanismos de cobranza esencialmente por dos razones: Mayor concentración en actividades de promoción y análisis de créditos y el aumento en los niveles de morosidad institucionales.

La cobranza es parte integral del ciclo del crédito, no debe ser entendida como el paso final o tan solo omitirlo, ya que es durante este proceso cuando la institución recoge valiosa retroalimentación sobre las políticas generales y actividades específicas de cada subproceso: promoción, evaluación, aprobación y desembolso/seguimiento

El departamento de cobranzas tiene un papel muy importante en cuanto nos referimos a todo el entorno interno de la empresa pues este departamento es el que permite la fidelidad y cumplimiento puntual de los clientes al igual que abre la posibilidad de “volver a prestar”; este es un proceso estratégico y clave para forjar el hábito y una cultura de pago en los clientes. La cobranza puede ser vista también como el área de negocios más importante pues su objetivo es generar rentabilidad convirtiendo pérdidas en ingresos.

La morosidad aborda cuando el cliente falla en el pago puntual de una cuota, generando así un inconveniente en la cobranza. Sin embargo, muchos problemas en la cobranza podrían evitarse si las empresas se aseguraran que los procesos previos al otorgamiento de un crédito se realizaran mediante un modelo de gestión adecuado que evite el análisis incorrecto de la información.

### **La Gestión de Cobranza**

Una venta no está completa si hasta realizarse el cobro: sentencia tan conocida como cierta. El cobro de una cuenta pendiente lleva la transacción a una conclusión adecuada. Una empresa comercial pronto se quedará sin capital de trabajo si no se resarciera continuamente merced a la liquidación de sus ventas, originando un movimiento de efectivo por parte de sus clientes. Toda vez que la gran mayoría del comercio y la industria en el mundo entero utiliza hoy el crédito, la cobranza es una labor de gran importancia en la administración. (Morales & Morales, Crédito de Cobranza, 2014, pág 144)

*Gráfico 19: Ciclo cobranza*



Autor: (Morales Castro & Morales Castro, 2014, pág 56)

Es de vital importancia para la rentabilidad a largo plazo de la empresa “IMPORTADORA ALVARADO VÁSZONEZ CIA, LTDA.”, que cada uno de los departamentos implicados en las ventas sean conscientes de la inversión que cada cliente implica en cuanto a tiempo, dinero y esfuerzo de todas las áreas participantes. ganar nuevos clientes es más costoso que retener los clientes actuales.

La cobranza debe ser parte esencial a planearse al momento de crear un nuevo negocio o programa, pues de este depende en gran parte el éxito de la empresa ya que debido a ello la empresa a largo plazo o genera ganancias y rentabilidad o la vez las cuentas se vuelven incobrables afectando la rentabilidad de la empresa y que podrían causar que al no poder recuperar la cartera lleve a un quiebre a la empresa, en el peor de los casos. Es por eso que

los modelos de gestión deben ser llevados a cabo en una empresa antes de presenciar cartera vencida, ya que es mejor prevenir estos eventos futuros q afectaran a la actividad de la empresa.

**TABLA N° 20 Plan de acción**

<b>FASES</b>	<b>ETAPA</b>	<b>METAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>1</b>	Manual detallando cada una de las funciones para el departamento de cobranza	100%	Capacitar al personal sobre el manejo correcto del manual	Humanos Económicos materiales	Febrero 2019	<b>Investigadora</b>
<b>2</b>	Políticas y procedimientos de crédito	100%	Establecer cuáles son las políticas y procedimientos de crédito	Humanos Económicos Materiales	Febrero 2019	<b>Investigadora</b>
<b>3</b>	Habilidades para la recuperación de cartera, además de los documentos que lo acompañan	100%	Crear políticas y procedimientos para la recuperación de cartera	Humanos Económicos materiales	Febrero 2019	<b>Investigadora</b>

## **DESARROLLO DEL PLAN DE ACCIÓN**

### **FASE 1**

Manual de funciones para el departamento de cobranza

Se podría decir que la eficacia de la unidad de cobranza no prevalece sobre la calidad de su personal. Una maniobra de cobranza bien delineada concreta los aspectos positivos y negativos de asuntos generales, tales como si operar la cobranza de manera interna o externa, vía un tercero, al igual que las medidas a tomar para aseverar la formación, estimulación, y el control adecuado del ejercicio del personal; La buena cobranza demanda una extraordinaria cantidad de tiempo y recursos. Las empresas deben resolver entre estipular una compañía especializadas de cobranza o crear una unidad interna para este designio. Sin embargo, antes de decidir, debe examinar sus expectativas con mucho cuidado, considerando todos los recursos, costos y beneficios de cada opción, y la disponibilidad de compañías de cobranzas en el mercado.

A continuación, se detalla las ventajas y desventajas:

#### **Ventajas**

- Cuentan con personal adiestrado y especialista que colocan del tiempo suficiente para una adecuada gestión de cobro.
- La inspección y la supervisión de las acciones son demasiado costosos, y este costo se traslada a la compañía.
- Los procesos de análisis mejorar evitando a largo plazo cuentas incobrables
- Poseen mayor capacidad para desplegar una gama de servicios de cobranza, tales como los call centers, colectores de pago, gestores en terreno, y puntos de recaudo.

## **Desventajas**

- Poca o nula comprensión del objetivo para el cual se diseña el manual dejando sin efecto el objetivo para el cual va ser creado.
- Escaso interés en la comunicación y relación con el cliente, lo que obstaculiza su reactivación
- Al no aplicar de manera adecuada el manual existirá choque de información entre departamentos
- Al tratar al cliente de manera más directa refleja las deficiencias que posee la Importadora
- Insuficiente autoridad para la recaudación ocasionado cuando los clientes desconocen las funciones de los empleados, alegando no tener vínculo alguno con ellos.

## DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA

A continuación, se detallan las funciones del personal que conforma el departamento de cobranza, políticas de venta y de cobranza, las políticas y pasos para la gestión de cobranza además los documentos indispensables para cada proceso.



**La manera más fácil y rápida de comprar tu Repuesto**

IMPORTADORA ALVARADO

“IMPORTADORA ALVARADO VÁSCONEZ CIA. LTDA.” DE LA CIUDAD DE AMBATO.

***MODELO DE GESTIÓN PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA***

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ	APROBADO POR:
------------------------------	---------------

	<b>“IMPORTADORA ALVARADO VÁSCONEZ CIA. LTDA.” DE LA CIUDAD DE AMBATO.</b>	<b>CÓDIGO</b>
		<b>MGI</b>
<p><b>INTRODUCCIÓN</b></p> <p>La “IMPORTADORA ALVARADO VÁSCONEZ CIA. LTDA.” DE LA CIUDAD DE AMBATO, es proveedor de Línea y Servicios Automotrices preferido de mayoristas, minoristas y público en general, por su disponibilidad de productos, variedad y asesoría de su personal.</p> <p>En finanzas la recuperación de cartera vencida es una parte fundamental, para lo cual es necesario contar con un instrumento de control, que sea de acceso rápido y preciso permitiendo así al usuario tener mayor información sobre la gestión de cobro, es por eso que para la Importadora es fundamental la elaboración de un Modelo de Gestión de cobranzas, para tener un control y seguimiento de las cuentas por cobrar, y permitir seguir la gestión adecuada de cobranza, promesas de pagos e incluso pagos realizados por el cliente y así evitar la acumulación de cuentas</p> <p>El presente Modelo de Gestión proporcionara a la Importadora y a sus empleados una directriz de las funciones que debe realizar cada uno de ellos, además de los procesos y la gestión correcta que deben de seguir al momento de la aprobación de un crédito y su debida gestión de cobro para poder evitar llegar acumulación de cuentas por cobrar</p>		
<b>ELABORADO POR:</b>  <b>LILIANA LÓPEZ</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>

	<b>“IMPORTADORA ALVARADO VÁSCONEZ CIA. LTDA.” DE LA CIUDAD DE AMBATO.</b>	<b>CÓDIGO</b>
<b>OBJETIVOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establecer las políticas y métodos que debe cumplir el personal del departamento Financiero y de Cobranza</li> <li>▪ Crear las funciones que debe cumplir el personal del departamento Financiero y de Cobranza</li> <li>▪ Constituir los procesos y gestiones a seguir para otorgar créditos.</li> <li>▪ Capacitar al personal del área de créditos y cobranza en el análisis correcto de clientes a quienes se concede los créditos</li> <li>▪ Crear políticas para una gestión eficiente en la cobranza de cuentas vencidas.</li> <li>▪ Elaborar un registro semanal de las cuentas por cobrar.</li> <li>▪ Planificar, organizar, supervisar, todas y cada una de las actividades que realiza el personal del departamento de cobranza.</li> <li>▪ Mejorar la rentabilidad de la Importadora con la recuperación de la cartera vencida</li> </ul>		<b>MGO</b>
<b>ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>

	<b>“IMPORTADORA ALVARADO VÁSQUEZ CIA. LTDA.” DE LA CIUDAD DE AMBATO.</b>	<b>CÓDIGO</b>
		<b>MGI</b>
<b>1.- INFORMACIÓN BÁSICA</b>		
<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>CRÉDITO Y COBRANZA</b>	
<b>CARGO</b>	<b>JEFE DE COBRANZA</b>	
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	<b>DEPARTAMENTO CONTABLE</b>	
<b>SUPERVISA A</b>	<b>GESTORES Y COBRADORES</b>	
<b>2.- FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Seguimiento y control de la cartera</li> <li>2.- Encargado de asignar funciones al personal que tiene a su cargo</li> <li>3.- Responsable del cumplimiento del presupuesto de cobros y su respectiva medición permanente</li> <li>4.- Receptar los pagos y documentación relacionada con los créditos otorgados</li> <li>5.-Supervisar de manera permanente el proceso y gestión continua.</li> <li>6.-Emitir de manera continua informes y estadísticas referentes a créditos otorgados, créditos cobrados, y cuentas por cobrar.</li> <li>7.-Atención directa a los clientes para resolver sus dudas</li> <li>8.- Analizar y brindar soluciones en todo aquello referente a cartera vencida</li> <li>9.-Coordinar actividades para mantener informado al personal de las actividades que deben realizar</li> <li>10.-Informar a gerencia sobre el estado de las cuentas del departamento de cobranza.</li> </ol>		
<b>ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>

	<b>“IMPORTADORA ALVARADO VÁSCONEZ CIA. LTDA.” DE LA CIUDAD DE AMBATO.</b>	<b>CÓDIGO</b>   <b>MGI</b>
<b>1.- INFORMACIÓN BÁSICA</b>		
<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>CRÉDITO Y COBRANZA</b>	
<b>CARGO</b>	<b>JEFE DE COBRANZA</b>	
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	<b>DEPARTAMENTO CONTABLE</b>	
<b>SUPERVISA A</b>	<b>GESTORES Y COBRADORES</b>	
<b>2.- FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<p>11.- Analizar el perfil y los antecedentes de los potenciales clientes de Importadora.</p> <p>12.- Receptar las solicitudes de crédito.</p> <p>13.- Autorizar el otorgamiento de los créditos</p> <p>14.- Llevar una base de datos de la información de los clientes</p> <p>15.- Administrar la cartera de crédito, llevando responsablemente los expedientes de los clientes a quienes están por ser aprobados los créditos y a aquellos que ya se les dio los créditos</p> <p>16.- Aplicar de manera responsable los modelos o sistemas de gestión que ayuden a la recuperación de cartera</p> <p>17.- Comunicar a sus superiores de acciones legales para clientes morosos</p> <p>18.- Supervisar que las actividades de los que están a su mando estén realizadas de manera correcta.</p> <p>19.- Realizar informes con las actividades o procedimientos a realizar para la recuperación de cartera vencida.</p> <p>20.- Asistir a charlas y capacitaciones otorgadas por el área de Talento Humano</p>		
<b>ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>

	<b>“IMPORTADORA ALVARADO VÁSCONEZ CIA. LTDA.” DE LA CIUDAD DE AMBATO.</b>	<b>CÓDIGO</b>   <b>MGI</b>
<b>1.- INFORMACIÓN BÁSICA</b>		
<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>CRÉDITO Y COBRANZA</b>	
<b>CARGO</b>	<b>JEFE DE COBRANZA</b>	
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	<b>DEPARTAMENTO CONTABLE</b>	
<b>SUPERVISA A</b>	<b>GESTORES Y COBRADORES</b>	
<b>3.- REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>		
<b>FORMACIÓN</b>	Título de tercer nivel en adelante	
<b>EXPERIENCIA</b>	Mínimo dos años de experiencia encargos relacionados con el área, o a la vez preferentemente experiencia directa en el cargo que se solicita.	
<b>HABILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Visión estratégica</li> <li>➤ Adaptabilidad</li> <li>➤ Liderazgo</li> <li>➤ Trabajo bajo presión</li> <li>➤ Comunicación</li> <li>➤ Trabajo en equipo</li> </ul>	
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Manejo de software</li> <li>➤ Tributación</li> <li>➤ Finanzas</li> <li>➤ Análisis e interpretación de estados financieros</li> <li>➤ Área de crédito y cobranza</li> </ul>	
<b>ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>

	<b>“IMPORTADORA ALVARADO VÁSCONEZ CIA. LTDA.” DE LA CIUDAD DE AMBATO.</b>	<b>CÓDIGO</b>  <b>MGI</b>
<b>1.- INFORMACIÓN BÁSICA</b>		
<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>CRÉDITO Y COBRANZA</b>	
<b>CARGO</b>	<b>COBRADOR O MENSAJERO</b>	
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	<b>JEFE DE COBRANZA</b>	
<b>SUPERVISA A</b>	<b>NO APLICA</b>	
<b>2.- FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<p>1.-Notificación de los créditos pendientes de cobro.</p> <p>2.- Visitas y recepción de pagos a domicilio.</p> <p>3.- Realizar los depósitos del dinero entregado por parte del departamento contable.</p> <p>4.-Cumplir el respectivo horario de trabajo, con las rutas aprobadas por sus superiores.</p> <p>5.- Hacer informes diarios de las notificaciones entregadas y no entregadas,</p> <p>6- Elaborar informes con la cantidad de dinero de los créditos cobrados.</p> <p>7.- Efectuar los diferentes pagos de los gastos ocasionados por las actividades de la Importadora.</p> <p>8.-Mantener una buena presentación y educación en cada uno de sus recorridos establecidos.</p> <p>9.-Informar a sus superiores cualquier imprevisto ocurrido en el transcurso de su día laboral.</p> <p>10.-Entregar de manera puntual y oportuna las notificaciones enviadas por el área de cobranza a sus clientes.</p>		
<b>ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>

	<b>“IMPORTADORA ALVARADO VÁSCONEZ CIA. LTDA.” DE LA CIUDAD DE AMBATO.</b>	<b>CÓDIGO</b>   <b>MGI</b>
<b>1.- INFORMACIÓN BÁSICA</b>		
<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>CRÉDITO Y COBRANZA</b>	
<b>CARGO</b>	<b>JEFE DE COBRANZA</b>	
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	<b>DEPARTAMENTO CONTABLE</b>	
<b>SUPERVISA A</b>	<b>GESTORES Y COBRADORES</b>	
<b>3.- REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>		
<b>FORMACIÓN</b>	Título de bachiller	
<b>EXPERIENCIA</b>	Un año de experiencia en trabajos referentes al solicitado	
<b>HABILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Proactivo</li> <li>➤ Responsable</li> <li>➤ Puntual</li> <li>➤ Comprometido</li> <li>➤ Adaptabilidad</li> </ul>	
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conducción</li> <li>➤ Buena orientación</li> <li>➤ Conocimiento de la ciudad</li> <li>➤ Trato adecuado al cliente</li> <li>➤</li> </ul>	
<b>ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>

	<b>“IMPORTADORA ALVARADO VÁSCONEZ CIA. LTDA.” DE LA CIUDAD DE AMBATO.</b>	<b>CÓDIGO</b>
		<b>MGI</b>
<b>1.- INFORMACIÓN BÁSICA</b>		
<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>CRÉDITO Y COBRANZA</b>	
<b>CARGO</b>	<b>JEFE DE COBRANZA</b>	
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	<b>DEPARTAMENTO CONTABLE</b>	
<b>SUPERVISA A</b>	<b>GESTORES Y COBRADORES</b>	
<b>4.-POLÍTICAS DE VENTAS A CRÉDITO</b>		
<p>-Requisitos que los clientes deben cumplir para obtener un crédito son (PERSONAS NATURALES):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Planilla de luz o agua</li> <li>➤ Cedula y papeleta de votación</li> <li>➤ Dos referencias comerciales o personales o un certificado bancario</li> <li>➤ Movimiento de los estados de cuenta de los últimos tres meses</li> <li>➤ Llenar la debida solicitud de crédito</li> <li>➤ Mecanizado del IESS (en caso de ser persona natural)</li> </ul> <p>-Requisitos que los clientes deben cumplir para obtener un crédito son (PERSONAS JURÍDICAS):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ RUC (en caso de ser persona jurídica)</li> <li>➤ Declaraciones de impuestos de los últimos tres meses</li> <li>➤ Cédula y papeleta de votación</li> <li>➤ Certificado bancario o comercial</li> <li>➤ Movimiento de los estados de cuenta de los últimos tres meses</li> <li>➤ Llenar la debida solicitud de crédito</li> <li>➤ Facturas de compras</li> </ul>		
<b>ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>

	<b>“IMPORTADORA ALVARADO VÁSCONEZ CIA. LTDA.” DE LA CIUDAD DE AMBATO.</b>	<b>CÓDIGO</b>  <b>MGI</b>
<b>1.- INFORMACIÓN BÁSICA</b>		
<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>CRÉDITO Y COBRANZA</b>	
<b>CARGO</b>	<b>JEFE DE COBRANZA</b>	
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	<b>DEPARTAMENTO CONTABLE</b>	
<b>SUPERVISA A</b>	<b>GESTORES Y COBRADORES</b>	
<b>4.-POLÍTICAS DE VENTAS A CRÉDITO</b>		
<p>-El monto mínimo para personas naturales es de acuerdo a su capacidad de pago.</p> <p>-El monto mínimo para personas jurídicas es de acuerdo a sus Activos.</p> <p>-Los días máximos para diferir un crédito son hasta 60 días.</p> <p>-Abrir un historial con toda la información de las personas a quienes se les otorgan los créditos.</p> <p>-En caso de impago se procederá con los procedimientos internos de la empresa, procederá a iniciar su debida gestión el departamento legal cuando el tiempo de impago sea por más de tres meses.</p> <p>-El atraso repetitivo por parte del deudor tendrá como consecuencia la suspensión de la línea de crédito</p> <p>-Descuento del 1% por pagos al día de las cuotas.</p> <p>-De manera preventiva todas las solicitudes de crédito se revisarán y actualizarán cada 3 meses</p> <p style="text-align: center;">✚ FIRMAS REQUERIDAS</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 20px;"> <div style="text-align: center;"> <hr style="width: 100px; margin: 0 auto;"/> <p>GERENTE</p> </div> <div style="text-align: center;"> <hr style="width: 100px; margin: 0 auto;"/> <p>CONTADORA</p> </div> <div style="text-align: center;"> <hr style="width: 100px; margin: 0 auto;"/> <p>DEUDOR</p> </div> </div>		
<b>ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>

		CÓDIGO
	<p><b>“IMPORTADORA ALVARADO VÁSCONEZ CIA. LTDA.” DE LA CIUDAD DE AMBATO.</b></p>	MGI
<h1>TÍTULOS DE CRÉDITO</h1>		
ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	<b>“IMPORTADORA ALVARADO VÁSCONEZ CIA. LTDA.” DE LA CIUDAD DE AMBATO.</b>			CÓDIGO			
				MGI			
<b>SOLICITUD DE CRÉDITO</b>							
MONTO A SOLICITAR		\$	FECHA DE SOLICITUD				
			DÍA	MES	AÑO		
<b>INFORMACIÓN DEL ASOCIADO</b>							
NOMBRE		APELLIDOS			CEDULA		SALARIO
							\$
DIRECCIÓN RESIDENCIA		TELÉFONO	NOMBRE Y DIRECCIÓN DE LA EMPRESA				
			(En caso de ser Persona jurídica)				
TIPO DE CRÉDITO		DESTINO		FORMA DE PAGO			
ORDINARIO							
EMERGENCIA				EFECTIVO			
				CHEQUE			
				TRANSFERENCIA			
<p>La presente solicitud está sujeta a estudio y verificación de los datos allí consignados, cualquier anomalía o inconsistencia se anulará. Así mismo, no compromete al Fondo de Empleados a la aprobación directa y se reserva el derecho de aceptación o no del crédito.</p>							
FIRMA DEL SOLICITANTE: _____ CÉDULA _____							
<b>INFORMACIÓN DEL CODEUDOR</b>							
NOMBRE		APELLIDO		CÉDULA		TELÉFONO	

FIRMA DEL CODEUDOR: \_\_\_\_\_ CÉDULA \_\_\_\_\_

**PARA USO EXCLUSIVO DEL FONDO DE EMPLEADOS**

CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO	TIENE	NO TIENE
----------------------------	-------	----------

POSEE DEUDAS EN OTRAS INSTITUCIONES BANCARIAS:	SI	NO
--	----	----

POSEE DEUDAS EN OTRAS INSTITUCIONES COMERCIALES:	SI	NO
--	----	----

**FIRMAS DE APROBACIÓN COMITÉ DE CRÉDITO**

_____	_____
Miembro Comité de Crédito	Miembro Comité de Crédito

_____	_____
Miembro Comité de Crédito	Miembro Comité de Crédito

**ELABORADO POR:  
LILIANA LÓPEZ**

**REVISADO POR:**

**APROBADO POR:**

	<b>“IMPORTADORA ALVARADO VÁSQUEZ CIA. LTDA.” DE LA CIUDAD DE AMBATO.</b>	<p style="text-align: center;"><b>CÓDIGO</b></p> <hr/> <p style="text-align: center;"><b>MGI</b></p>
<h2 style="margin: 0;">SOLICITUD DE CRÉDITO</h2> <p style="margin: 10px 0;">Croquis domicilio o empresa</p> <div style="border: 1px solid green; width: 60%; margin: 20px auto; height: 200px;"></div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p><b>Cuenta de ahorro N°</b></p> <p><b>Cuenta de cheques N°</b></p> <p><b>Tipo de tarjeta</b></p> </div> <div style="width: 45%; text-align: center;"> <p><b>Referencias Bancarias</b></p> <p>Banco</p> <p>Banco</p> <p>Banco</p> </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p><b>Apellidos y Nombres</b></p> <p><b>Tiempo de conocerlo</b></p> <p><b>Teléfono</b></p> </div> <div style="width: 45%; text-align: center;"> <p><b>Referencias Personales</b></p> <p>Parentesco</p> <p>Domicilio</p> </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p><b>Apellidos y Nombres</b></p> <p><b>Tiempo de conocerlo</b></p> <p><b>Teléfono</b></p> </div> <div style="width: 45%; text-align: center;"> <p>Parentesco</p> <p>Domicilio</p> </div> </div>		
<b>ELABORADO POR:</b> <b>LILIANA LÓPEZ</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>



**“IMPORTADORA ALVARADO  
VÁSCONEZ CIA. LTDA.” DE  
LA CIUDAD DE AMBATO.**

**CÓDIGO**

**MGI**

**CONTRATO DE PAGO (PERSONA JURÍDICA)**

**CONVENIO DE RECONOCIMIENTO DE ADEUDO QUE CELEBRAN POR UNA PARTE \_\_\_\_\_, REPRESENTADA POR EL SEÑOR \_\_\_\_\_, (EN LO SUCESIVO “EL ACREEDOR”); Y \_\_\_\_\_, REPRESENTADA POR EL SEÑOR \_\_\_\_\_ (EN LO SUCESIVO “EL DEUDOR”), AL TENOR DE LOS SIGUIENTES:**

**DECLARACIONES**

**I.- Declara EL ACREEDOR que:**

1. Que es una Sociedad constituida conforme a las leyes del Ecuador tal y como se desprende de la escritura pública número \_\_\_\_\_ de fecha \_\_\_\_\_, otorgada ante la fe del Lic. \_\_\_\_\_, notario \_\_\_\_ del \_\_\_\_\_, e inscrita en el Registro Público del Comercio bajo el folio \_\_\_\_\_.
2. Que su apoderado cuenta con facultades suficientes de conformidad con la escritura pública número \_\_\_\_\_, de fecha \_\_\_\_\_, otorgada ante la fe del Notario Público \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, Licenciado \_\_\_\_\_.
3. Que señala como su domicilio para todos los efectos legales a que haya lugar el ubicado en: \_\_\_\_\_.

4. Que con fecha \_\_\_\_\_ el ACREEDOR celebró con el DEUDOR contrato de \_\_\_\_\_ (en lo sucesivo, el “Contrato”).
5. Que es su deseo celebrar el presente Convenio con la finalidad de establecer los términos y condiciones bajo los cuales el DEUDOR pagará al ACREEDOR las cantidades que se establecen en la cláusula primera del presente convenio.

## **II. Declara EL DEUDOR que:**

1. Que es una Sociedad constituida conforme a las leyes del Ecuador tal y como se desprende de la escritura pública número \_\_\_\_\_ de fecha \_\_\_\_\_, otorgada ante la fe del Lic. \_\_\_\_\_, notario \_\_\_\_ del \_\_\_\_\_, e inscrita en el Registro Público del Comercio bajo el folio \_\_\_\_\_.
2. Que su apoderado cuenta con facultades suficientes de conformidad con la escritura pública número \_\_\_\_\_, de fecha \_\_\_\_\_, otorgada ante la fe del Notario Público \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_, Licenciado \_\_\_\_\_.
3. Que señala como su domicilio para todos los efectos legales a que haya lugar el ubicado en: \_\_\_\_\_.
4. Que dentro de su objeto social se encuentra la ejecución de todo tipo de convenios tendientes a la consecución de su objeto social y que la celebración del presente Convenio se encuentra debidamente autorizada por sus órganos corporativos.
5. Que a la fecha de firma del presente Convenio, reconoce adeudar al ACREEDOR la cantidad total de \_\_\_\_\_, más el correspondiente Impuesto al Valor Agregado, por lo que es su deseo celebrar el presente acuerdo con la

finalidad de reconocer en el mismo la cantidad adeudada, así como establecer los mecanismos de pago para liquidarla en su totalidad.

6. Que reconoce haber celebrado con EL ACREEDOR el contrato a que hace referencia el numeral I.4 anterior, y que por los servicios o bienes prestados al amparo del mismo reconoce adeudar la cantidad mencionada en el inciso anterior.

## **CLÁUSULAS**

### **PRIMERA. - RECONOCIMIENTO DE ADEUDO**

Derivado del Contrato de Prestación de Servicios, el DEUDOR reconoce adeudar al ACREEDOR, la cantidad total de \_\_\_\_\_, más el correspondiente Impuesto al Valor Agregado (el “Monto Adeudado”) cantidades que corresponden a servicios \_\_\_\_\_ establecidas en el Contrato.

EL DEUDOR declara que el monto total adeudado al ACREEDOR es cierto y verdadero, y deriva de los servicios que reconoce haber recibido del ACREEDOR, y de las penas convencionales a las que se hizo acreedor por el incumplimiento de ciertas obligaciones.

Las partes se obligan a ratificar ante corredor público el contenido y firmas del presente contrato a efecto de contar con título ejecutivo en caso de incumplimiento del DEUDOR con las obligaciones establecidas en el mismo, corriendo el DEUDOR con el costo en que se incurra por los honorarios del fedatario público.

### **SEGUNDA. CONDICIONES DE PAGO Y CONDONACIÓN DE ADEUDO**

El DEUDOR se obliga a pagar al ACREEDOR la totalidad del Monto Adeudado y reconocido en un plazo máximo de \_\_\_\_ meses contados a partir del \_\_\_\_\_, es decir, las cantidades establecidas deberán estar completamente liquidadas el día \_\_\_\_\_.

Para tal efecto EL DEUDOR se sujetará al siguiente calendario de pagos:

1. Un primer pago el día \_\_\_\_\_ por la cantidad de \$\_\_\_\_\_, cantidad que incluye el Impuesto al Valor Agregado.
2. Un segundo pago el día \_\_\_\_\_ por la cantidad de \$\_\_\_\_\_, cantidad que incluye el Impuesto al Valor Agregado.
3. Un tercer pago el día \_\_\_\_\_ por la cantidad de \$\_\_\_\_\_, cantidad que incluye el Impuesto al Valor Agregado.
4. Un cuarto pago el día \_\_\_\_\_ por la cantidad de \_\_\_\_\_, más el correspondiente Impuesto al Valor Agregado.

En el caso de que el DEUDOR cumpla cabal y oportunamente con los pagos señalados del numeral 1 al 3 anteriores, el ACREEDOR se obliga a condonar el monto correspondiente a la cantidad señalada en el numeral 4 anterior.

Los pagos deberán ser hechos por transferencia electrónica de fondos o mediante depósito a la cuenta que señale por escrito el ACREEDOR.

Las partes convienen que para el caso de que EL DEUDOR no efectúe el pago de las cantidades señaladas en las fechas establecidas tendrá como efecto el vencimiento anticipado de los demás pagos incluyendo el señalado en el numeral 4 anterior.

### **TERCERA. - INTERESES MORATORIOS**

En el supuesto de que el DEUDOR incumpliera con sus obligaciones de pago conforme a la cláusula anterior quedará obligado a pagar intereses moratorios sobre el saldo vencido e insoluto

del monto reconocido, mientras dure la mora, calculados a la tasa que resulte de multiplicar la tasa TIIE por 3, sobre el saldo insoluto, durante el tiempo en que ocurra el incumplimiento, devengándose dichos intereses moratorios desde el día inmediato siguiente al de vencimiento y hasta el día en que las respectivas cantidades queden total y completamente pagadas.

#### **CUARTA. - APLICACIÓN DE PAGOS**

Las Partes convienen que las cantidades pagadas por el DEUDOR se apliquen de acuerdo con el siguiente orden:

1. Al pago de todos y cada uno de los gastos y costas en que hubiese incurrido el ACREEDOR con motivo de obtener el cumplimiento forzoso de las obligaciones derivadas del presente Convenio;
2. Al pago de los intereses moratorios devengados hasta la fecha en que se efectúe el pago de que se trate;
3. El remanente que resulte después de haber efectuado los pagos anteriores se aplicará al pago de la suma principal insoluta de la cantidad reconocida por el DEUDOR en la primer Cláusula de este Convenio;

#### **QUINTA. - CESIÓN**

Ninguna de las partes del presente convenio podrá ceder o enajenar de cualquier manera, total o parcialmente, los derechos y obligaciones materia del presente Convenio, sin la previa autorización escrita de las otras dos partes del presente convenio.

#### **SEXTA. - MODIFICACIONES**

Ninguna modificación de término o condición de este Convenio, y ningún consentimiento o dispensa en relación con cualquiera de dichos términos y condiciones, surtirá efecto a menos de que conste por escrito y está suscrito por las Partes o por la Parte a la que le corresponda otorgar

la dispensa, según sea el caso, aún entonces dicha modificación, dispensa a consentimiento, sólo tendrá efecto para el caso y fin específico para el cual fue otorgado.

**SÉPTIMA. - JURISDICCIÓN Y LEYES APLICABLES**

Para todo lo relativo al presente Convenio y demás documentos derivados del mismo, las Partes se someten irrevocablemente al Código Civil vigente en el Ecuador, así como a los tribunales competentes de la Ciudad de Ambato, renunciando en forma expresa al fuero que por razón de sus domicilios presentes o futuros o que por cualquier otra causa pudiera correspondientes.

Leído que fue lo anterior por las Partes, lo firman de común acuerdo en la Ciudad de Ambato, Ecuador, el día \_\_\_\_\_.

**EL ACREEDOR**

**EL DEUDOR**

(En caso de ser persona natural se debe cambiar las 2 declaraciones por una que diga: "Que es una persona natural con capacidad jurídica para celebrar el presente contrato")

<b>ELABORADO POR:</b> <b>LILIANA LÓPEZ</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
---	----------------------	----------------------



# “IMPORTADORA ALVARADO VÁSQUEZ CIA. LTDA.” DE LA CIUDAD DE AMBATO.

**CÓDIGO**

**MGI**

## LETRA DE CAMBIO

**Cláusulas especiales:**  
 (1) En caso de mora, esta letra de cambio generará las tasas de interés compensatorio y moratorias más altas que la ley permita su último vendedor.  
 (2) El girador no es responsable por el girador, en el plazo que este se acredite, sin perjuicio de la responsabilidad que este último tiene en virtud de la intervención obligando principal de los solidarios.  
 (3) Su importe sólo será pagado sólo en la misma moneda que exprese este título valor.  
 (4) El girador de esta letra de cambio no requiere ser prestatario por falta de pago.

NÚMERO	REF. DE GIRADOR	LUGAR DE GIRO	FECHA DE GIRO			FECHA DE VENCIMIENTO			MONEDA E IMPORTE
			AÑO	MES	DÍA	AÑO	MES	DÍA	

Por esta **LETRA DE CAMBIO**, se servirá(n) pagar incondicionalmente ala orden de:..... la cantidad de: .....

En el siguiente lugar de pago, o con cargo en la cuenta del banco: .....

Girado: ..... Importe a debitar en la siguiente cuenta del Banco que sí indica:

BANCO	OFICINA	NÚMERO DE CUENTA	D.C.

Domicilio: ..... Telf: .....

Fiador: ..... Nombre / Denominación ó Razón Social del Girador  
 Aval permanente: ..... D.O.I. ....

Domicilio: .....  
 D.O.I.: ..... Telf: .....  
 Firma: .....  
 Nombre de referencia: .....

Nombre del Representante(s) Firma Firma

NO UTILICE EL ESPACIO SUPERIOR, POR ESTAR RESERVADO PARA INSCRIPCIÓN MAGNÉTICA

Por aval de ..... A ..... de ..... de ..... Nombre y domicilio del avalista .....	Péguese a ..... con domicilio en ..... ..... a ..... de ..... de ..... Nombre y domicilio del endosante .....
---	--

**ELABORADO POR:**  
**LILIANA LÓPEZ**

**REVISADO POR:**

**APROBADO POR:**







**“IMPORTADORA ALVARADO VÁSCONEZ CIA. LTDA.” DE LA CIUDAD DE AMBATO.**

**CÓDIGO**

**MGI**

**ESTADO DE CUENTAS POR COBRAR CLIENTES**

<b>ESTADO CUENTAS POR COBRAR CLIENTES</b>			
<b>CLIENTE :</b>			<b>CI:</b>
<b>FECHA:</b>			
<b>DIRECCIÓN:</b>			
<b>TELÉFONO</b>			
		<b>MONTO</b>	<b>DETALLE DEL PRODUCTO</b>
<b>VALOR DE CUENTA POR COBRAR</b>			
<b>TOTAL</b>			
<b>FECHA DE VENCIMIENTO:</b>			
<b>FIRMA DEL CLIENTE</b>		<b>FIRMA DEL RESPONSABLE D.C</b>	

**ELABORADO POR:  
LILIANA LÓPEZ**

**REVISADO POR:**

**APROBADO POR:**

	<b>“IMPORTADORA ALVARADO VÁSQUEZ CIA. LTDA.” DE LA CIUDAD DE AMBATO.</b>	<b>CÓDIGO</b>
		<b>MGI</b>
<b>1.- INFORMACIÓN BÁSICA</b>		
<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>CRÉDITO Y COBRANZA</b>	
<b>CARGO</b>	<b>JEFE DE COBRANZA</b>	
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	<b>DEPARTAMENTO CONTABLE</b>	
<b>SUPERVISA A</b>	<b>GESTORES Y COBRADORES</b>	
<b>5.-POLÍTICAS DE COBRANZA</b>		
<p>1.-Realizar controles electrónicos o escritos que contengan la información detallada tanto de cuentas cobradas y por cobrar, de las gestiones realizadas para cobrar las deudas pendientes, documentos de facturación y cobranza debidamente registrados.</p> <p>2.-En cada expediente de los clientes se debe adjuntar la documentación correspondiente y cronológica de los créditos otorgados.</p> <p>3.- El departamento de cobranza deberá realizar el correcto manejo y cobro de las facturas pendiente de pago, y llevar registros diarios de las cuentas por cobrar, de las cuentas cobradas, además de detallar por que medio se realizó la cancelación, para que puedan informar a sus superiores de los clientes que se están retrasando con sus pagos e iniciar con las gestiones necesarias para poder receiptar el pago.</p> <p>4.-El jefe de Cobranza debe pedir los reportes diarios de las actividades realizadas, y de todo aquello que ingreso y egreso a la empresa además de que toda la información que se le sea entregada debe ser respaldadas con sus respectivos registros.</p>		
<b>ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>

	<b>“IMPORTADORA ALVARADO VÁSQUEZ CIA. LTDA.” DE LA CIUDAD DE AMBATO.</b>	<b>CÓDIGO</b>
		<b>MGI</b>
<b>1.- INFORMACIÓN BÁSICA</b>		
<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>CRÉDITO Y COBRANZA</b>	
<b>CARGO</b>	<b>JEFE DE COBRANZA</b>	
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	<b>DEPARTAMENTO CONTABLE</b>	
<b>SUPERVISA A</b>	<b>GESTORES Y COBRADORES</b>	
<b>5.-POLÍTICAS DE COBRANZA</b>		
<p>5.-El jefe de Cobranza debe vigilar el buen funcionamiento de los programas y sistemas que la Importadora maneje en el departamento Contable y de Cobranza</p> <p>6.-El departamento contable y de cobranza es responsable de tener al día los expedientes de todos los clientes de la Importadora, además de mantener toda la información actualizada, para así poder proveer información a cualquier departamento en cualquier momento, para así bajar de manera sincronizada.</p> <p>7.-El departamento contable y de cobranza trabajaran a la par para mantener información correcta de los clientes puntuales y los clientes morosos, para así no dar paso a errores por no poseer la misma información</p> <p>8.-Mantener registros actualizados de las cuentas incobrables de manera cronológica y de las gestiones que han tenido respuestas, para así poder implementar mejores y nuevas gestiones para tener una eficiente cobranza de cuentas por cobrar.</p> <p>9.-Verificar de manera correcta la información de los deudores.</p>		
<b>ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>

	<b>“IMPORTADORA ALVARADO VÁSCONEZ CIA. LTDA.” DE LA CIUDAD DE AMBATO.</b>	<b>CÓDIGO</b>
		<b>MGI</b>
<b>1.- INFORMACIÓN BÁSICA</b>		
<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>CRÉDITO Y COBRANZA</b>	
<b>CARGO</b>	<b>JEFE DE COBRANZA</b>	
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	<b>DEPARTAMENTO CONTABLE</b>	
<b>SUPERVISA A</b>	<b>GESTORES Y COBRADORES</b>	
<b>6.- RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA</b>		
<p>Las políticas de Recuperación de Cartera varían según el tiempo de atraso de las deudas, entre las medidas a tomar para esta gestión están: las llamadas telefónicas, notificaciones por escrito, correo o mensajes, visitas y la parte legal.</p> <p><b>LLAMADAS TELEFÓNICAS</b></p> <p>1.- Las llamadas telefónicas serán utilizadas cuando del tiempo de pago de la deuda, transcurran máximo un día más, en este caso se procede a llamar al cliente y recordar que su deuda esta retrasa, y se le informara hasta cuándo puede acercarse a cancelar, para no proceder a otras instancias.</p> <p>2.- Cuando la llamada se realice se anotará en un registro cada detalle que sepa mencionar el cliente motivo por el cual no ha podido cancelar su deuda</p> <p>3.- En caso de mencionar el cliente q no ha podido cancelar su deuda por falta de tiempo se procederá a informarle que se le facilitara el pago de la deuda enviando un agente de cobranza a el domicilio y/o lugar de trabajo, y si ese no es el motivo se tratara de presionar de manera verbal el pago inmediato de la deuda.</p> <p>4.- Cuando los números del cliente sean erróneos o no sean contestadas las llamadas se procederá a enviar a un agente de cobranza al domicilio y/o al lugar de trabajo</p>		
<b>ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>

	<b>“IMPORTADORA ALVARADO VÁSCONEZ CIA. LTDA.” DE LA CIUDAD DE AMBATO.</b>	<b>CÓDIGO</b>  <b>MGI</b>
<p><b>NOTIFICACIONES POR ESCRITO, CORREO O MENSAJES</b></p> <p>1.- Cuando las llamadas telefónicas no funcionen o no sean atendidas, después del transcurso de dos días, se procederá a enviar una notificación por escrito, detallando el monto a pagar, los intereses, la fecha máxima de pago y la parte legal a proceder en caso de no cancelar la deuda.</p> <p>2.-En caso de ser una notificación será enviada con el mensajero, se deberá tener un documento firmado que avale que la notificación fue entregada directamente al deudor.</p> <p>3.-Se enviarán las notificaciones necesarias por los medios antes mencionadas hasta obtener respuesta alguna por la parte deudora.</p> <p>4.- Se llevará un registro con todos los detalles de las respuestas obtenidas mediante estos medios.</p> <p><b>VISITAS</b></p> <p>1.- Cuando el tiempo máximo de pago haya excedido 5 días laborables, el agente de cobranza será enviado al lugar de referencia puesto en el contrato, a notificar de manera verbal y personal que el pago no ha sido realizado, y las medidas que se tomaran, en caso de no cumplir el pago.</p> <p>2.- Cuando la dirección para la visita sea errónea, se procederá a hacer la visita a sus respectivos garantes, y en el caso de que no existan garantes se llamaran a las referencias personales.</p> <p>3.- Se deberá llevar un registro detallado de las acciones realizadas y las respuestas que se pudo obtener</p>		
<b>ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>

	<b>“IMPORTADORA ALVARADO VÁSCONEZ CIA. LTDA.” DE LA CIUDAD DE AMBATO.</b>	<b>CÓDIGO</b>
<b>RECURSO LEGAL</b> <p>1.-Esta acción es llevada a cabo cuando los recursos antes mencionados no tuvieron efecto alguno para que el deudor cancele su deuda.</p> <p>2.-Transcurrido un mes después de la fecha de pago se procederá a realizar la cobranza de la deuda de manera legal, a través de los abogados de le informará la manera de cómo proceder en estos casos, a través de un Juez, pasar a estar en central de riesgos, y en el peor de los casos de no ser cumplida la deuda, la persona era declarada insolvente.</p> <p>3.-Antes de proceder a lo antes mencionado se le enviara una notificación al deudor como las acciones que se está tomando por no haber cancelado la deuda en la fecha estipulada.</p> <p>4.- Llevar un registro detallado con las acciones tomadas</p>		<b>MGI</b>
<b>ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>





**“IMPORTADORA ALVARADO VÁSCONEZ CIA. LTDA.” DE LA CIUDAD DE AMBATO.**

**CÓDIGO**

**MGI**

**ENTREGA/ RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS DESTINADOS A LA GESTIÓN DE COBRO**

**COMPROBANTE DE ENTREGA DEL DOCUMENTO**

**DATOS DEL DEUDOR (o persona autorizada para recibir el documento)**

**Nombre y apellido:**

**Número de Documento:**

**Teléfono:**

**Dirección de entrega**

**CALLE:**

**NRO:**

**PISO:**

**DPTO:**

**DATOS DEL DOCUMENTO**

**Documento:**

**N° Operación:**

**Descripción:**

\_\_\_\_\_  
Firma del deudor o autorizado

\_\_\_\_\_  
Fecha de entrega

**ELABORADO POR:  
LILIANA LÓPEZ**

**REVISADO POR:**

**APROBADO POR:**

	<b>“IMPORTADORA ALVARADO VÁSCONEZ CIA. LTDA.” DE LA CIUDAD DE AMBATO.</b>	<b>CÓDIGO</b>
<p style="text-align: center;"><b>NOTIFICACIÓN ESCRITA</b> Ambato.... de.....201</p> <p>Sr .....</p> <p>Presente. -</p> <p>De mis consideraciones. -</p> <p>Al no existir respuesta alguna mediante anteriores medios para comunicarle su deuda pendiente de pago, me dirijo a usted de la manera más cordial, para solicitarle el pago del monto pendiente que adeuda a la Importadora de la(as)cuotas N.º....</p> <p>Esperamos, su pronta comunicación ya sea de manera directa o a través de nuestros números telefónicos, en un plazo establecido de máximo 48 horas, para poder llegar lo más rápido posible a un acuerdo de pago.</p> <p>De no ser atendido el siguiente escrito en el tiempo ya mencionado se procederá de manera legal a realizar el cobro de su deuda pendiente, además que deberá asumir cargos extras que conlleva realizar el cobro de manera legal.</p> <p>Atentamente</p> <p>----- Gerente General</p>		<b>MGI</b>
<b>ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>



La manera más fácil y rápida  
de comprar la Pyme



0

**“IMPORTADORA ALVARADO  
VÁSCONEZ CIA. LTDA.” DE  
LA CIUDAD DE AMBATO.**

**CÓDIGO**

**MGI**

## REPORTE DE CARTERA

### REPORTE DE CARTERA

PERIODO				FECHA		
AÑO	DESDE			HASTA		
CÓDIGO DEL CLIENTE	NOMBRES Y APELLIDOS	CUOTA N°	VALOR	FECHA DE PAGO	DÍAS DE MORA	OBSERVACIONES

**FIRMA DEL RESPONSABLE**

**ELABORADO POR:  
LILIANA LÓPEZ**

**REVISADO POR:**

**APROBADO POR:**



**“IMPORTADORA ALVARADO VÁSCONEZ CIA. LTDA.” DE LA CIUDAD DE AMBATO.**

**CÓDIGO**

**MGI**

## PARÁMETROS PARA CARTERA VENCIDA

### REPORTE DE CARTERA

PERIODO				FECHA	
AÑO		DESDE		HASTA	
OPCIONES	DÍAS DE MORA	RIESGO	PARÁMETRO	SEGUIMIENTO	DOCUMENTACIÓN EMITIDA
1	Un día	Bajo	Se realizan llamadas telefónicas	Llamadas cada 12 horas	Registro de llamadas
2	Dos días	Bajo	Se envían notificaciones escritas	Notificaciones mediante e-mail, carta y SMS	Registro de notificaciones
3	Cinco días	Medio	Se realizan visitas personales	Máximo tres visitas en caso de no existir respuesta	Registro de visitas y respectivamente el reporte de cartera
4	Un mes	Alto	Se procede mediante la Vía Legal	Se notifica mediante una carta una semana antes	Carta

**FIRMA DEL RESPONSABLE**

**ELABORADO POR:  
LILIANA LÓPEZ**

**REVISADO POR:**

**APROBADO POR:**

	<p><b>“IMPORTADORA ALVARADO VÁSCONEZ CIA. LTDA.” DE LA CIUDAD DE AMBATO.</b></p>	<p><b>CÓDIGO</b></p>
<h1 style="text-align: center;">MANUAL DE  PROCEDIMIENTOS</h1>		<p><b>MGI</b></p>
	<p><b>ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ</b></p>	<p><b>REVISADO POR:</b></p>



**“IMPORTADORA ALVARADO VÁSCONEZ CIA. LTDA.” DE LA CIUDAD DE AMBATO.**

**CÓDIGO**

**MGI**

**DIAGRAMAS DE FLUJO**

<i>FUNCIÓN</i>	<i>SÍMBOLO</i>	<i>DESCRIPCIÓN</i>
Proceso		Representa una instrucción que debe ejecutarse. Operación.
Decisión		Elección. Representa una pregunta e indica el destino del flujo de información con base en respuestas alternativas de sí y no.
Preparación		Preparar. Acondicionar. Implica un proceso predefinido. Puede ser parte o un todo de otro sistema.
Documento		Indica lectura de algún documento. Casi siempre se refiere a un producto impreso.
Entrada / Salida		Trámite u operación burocrática de rutina. Implica entrada o salida de información por cualquier parte del sistema.
Archivo		Implica guardar o almacenar documentos, productos, materiales u otros.
Extracción De archivo		Significa “sacar del archivo” o des almacenar productos, materiales u otros.
Flechas		Representan flujo de información. Indican dirección que sigue el flujo en el sistema.

**ELABORADO POR:  
LILIANA LÓPEZ**

**REVISADO POR:**

**APROBADO POR:**

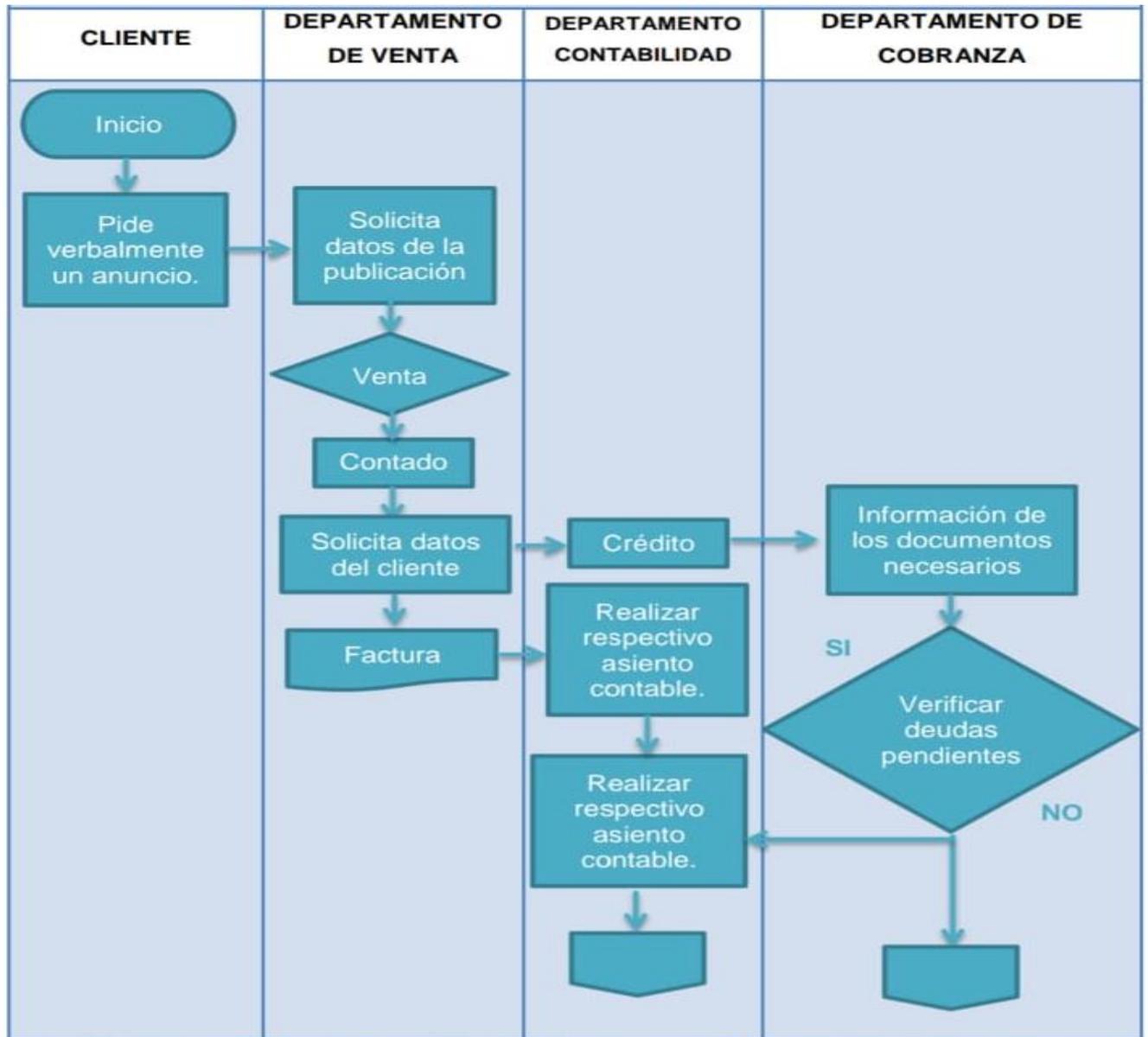


**“IMPORTADORA  
ALVARADO VÁSCONEZ CIA.  
LTDA.” DE LA CIUDAD DE  
AMBATO.**

**CÓDIGO**

**MGI**

**DIAGRAMA DE FLUJO CRÉDITO**



**ELABORADO POR:**  
LILIANA LÓPEZ

**REVISADO POR:**

**APROBADO POR:**

La manera más fácil y rápida de comprar la Repuesto

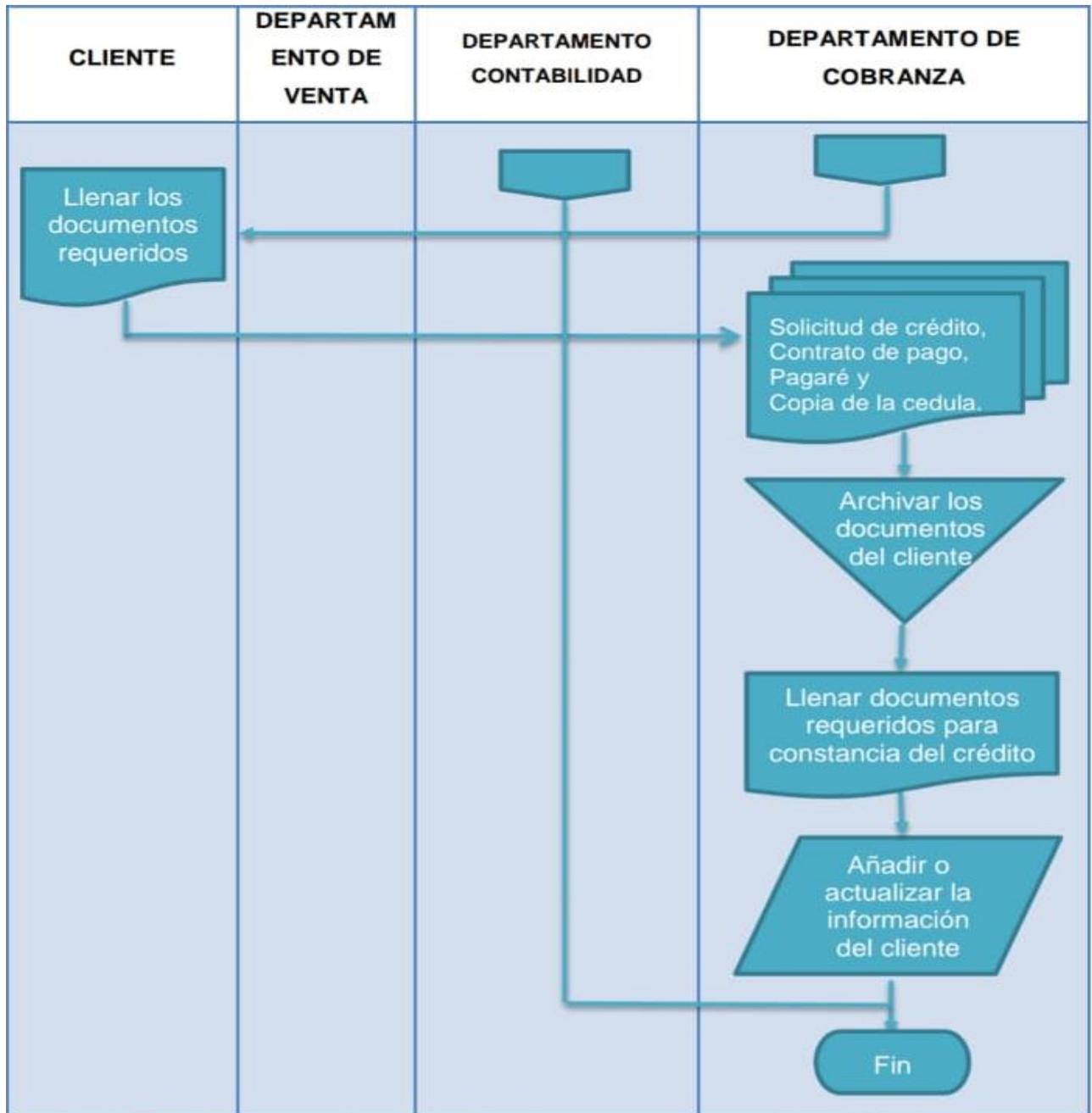


OSCAR VÁSQUEZ

# “IMPORTADORA ALVARADO VÁSQUEZ CIA. LTDA.” DE LA CIUDAD DE AMBATO.

CÓDIGO

MGI



ELABORADO POR:  
LILIANA LÓPEZ

REVISADO POR:

APROBADO POR:

	<p align="center"><b>“IMPORTADORA ALVARADO VÁSCONEZ CIA. LTDA.” DE LA CIUDAD DE AMBATO.</b></p>	<p align="center"><b>CÓDIGO</b></p>
<p align="center"><b>PROCEDIMIENTO DE VENTAS</b></p>		<p align="center"><b>MGI</b></p>
<p align="center"><b>1</b></p>	<p align="center"><b>INICIO</b></p>	
<p align="center"><b>2</b></p>	<p>El cliente se acerca a la Importadora, al departamento de atención de ventas, a solicitar el producto que necesite.</p>	<p align="center">Cliente</p>
<p align="center"><b>3</b></p>	<p>El agente de ventas procede a atender al cliente a tomar los datos necesarios del cliente y del producto.</p>	<p align="center">Agente de ventas</p>
<p align="center"><b>4</b></p>	<p>Si la venta es mediante pago en efectivo o con tarjeta de débito, se procede a elaborar la factura y a despachar el producto solicitado.</p>	<p align="center">Agente de ventas</p>
<p align="center"><b>5</b></p>	<p>Se entrega al departamento contable los respectivos documentos para poder ser registrados en los libros diarios.</p>	<p align="center">Contadora</p>
<p align="center"><b>6</b></p>	<p>Si la venta se la realiza mediante crédito por parte de la Importadora, se verifican los antecedentes crediticios del cliente</p>	<p align="center">Agente de crédito o cobranza</p>
<p align="center"><b>ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ</b></p>	<p align="center"><b>REVISADO POR:</b></p>	<p align="center"><b>APROBADO POR:</b></p>

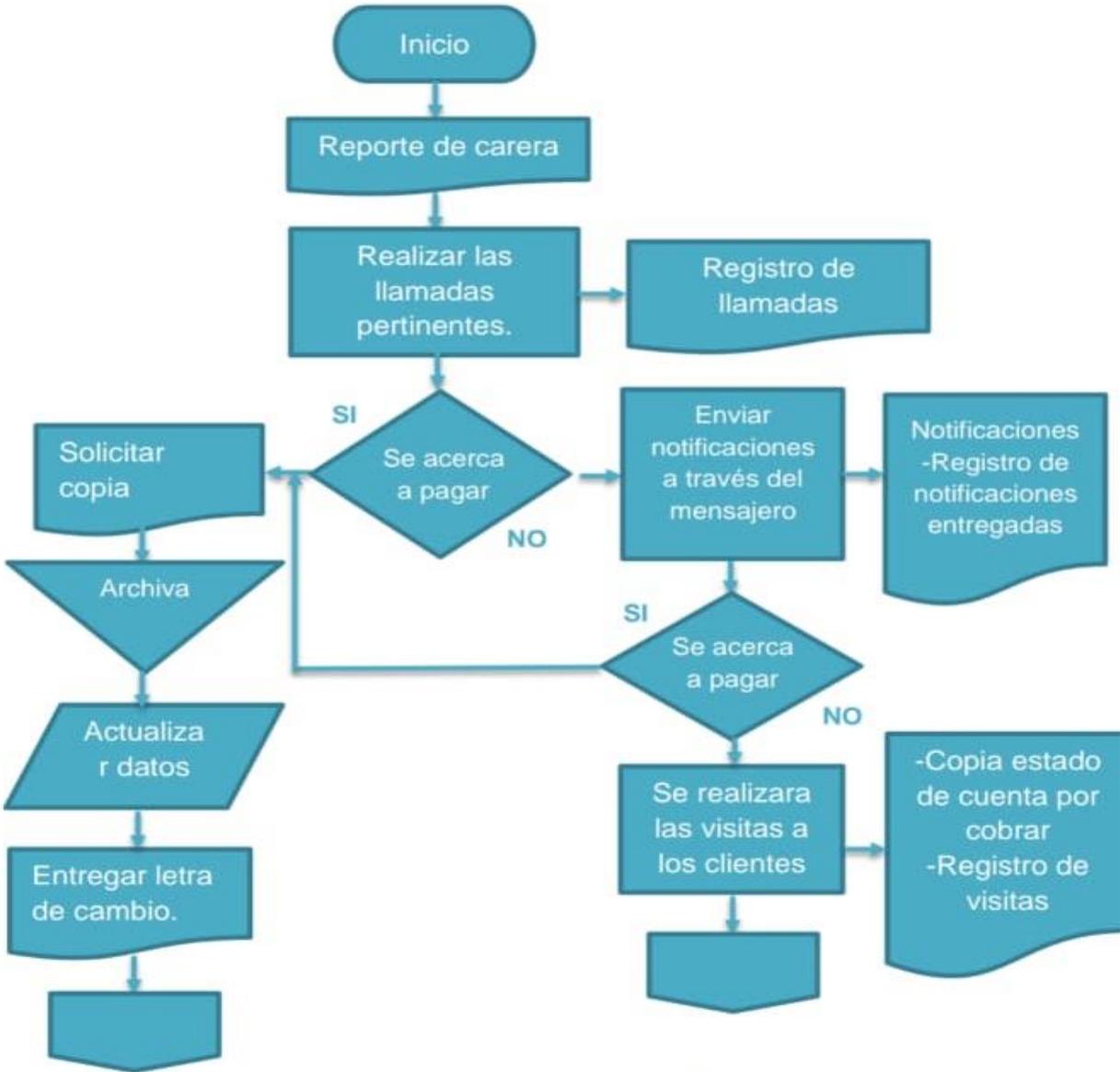
	<p align="center"><b>“IMPORTADORA ALVARADO VÁSCONEZ CIA. LTDA.” DE LA CIUDAD DE AMBATO.</b></p>	<p align="center"><b>CÓDIGO</b></p>
<p align="center"><b>MGI</b></p>		
<p align="center"><b>7</b></p>	<p>Verificados los datos se llena los respectivos documentos requeridos por la Importadora (solicitud de crédito) y entrega de copias de cedula y papeleta entre otros documentos.</p>	<p align="center">Agente de crédito o cobranza</p>
<p align="center"><b>8</b></p>	<p>Se realiza el contrato y se pone de acuerdo con las cláusulas correspondientes a formas de pago entre otras más.</p>	<p align="center">Agente de crédito o cobranza</p>
<p align="center"><b>9</b></p>	<p>Se registra la venta a crédito en el departamento contable para luego proceder a ingresar al registro de los créditos por cobrar del departamento de cobranza.</p>	<p align="center">Agente de crédito o cobranza</p>
<p align="center"><b>10</b></p>	<p>Se añade al cliente a una lista de créditos otorgados, para poder tener al día toda la información real y actualizada.</p>	<p align="center">Agente de crédito o cobranza</p>
<p align="center"><b>11</b></p>	<p>Se procede a despachar el producto.</p>	<p align="center">Agente de crédito o cobranza</p>
<p align="center"><b>12</b></p>	<p>FIN</p>	
<p align="center"><b>ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ</b></p>	<p align="center"><b>REVISADO POR:</b></p>	<p align="center"><b>APROBADO POR:</b></p>



**“IMPORTADORA ALVARADO VÁSQUEZ CIA. LTDA.” DE LA CIUDAD DE AMBATO.**

<b>CÓDIGO</b>
<b>MGI</b>

**DIAGRAMA DE FLUJO (COBRANZA)**



**ELABORADO POR:  
LILIANA LÓPEZ**

**REVISADO POR:**

**APROBADO POR:**

La manera más fácil y rápida de comprar la Pasarela

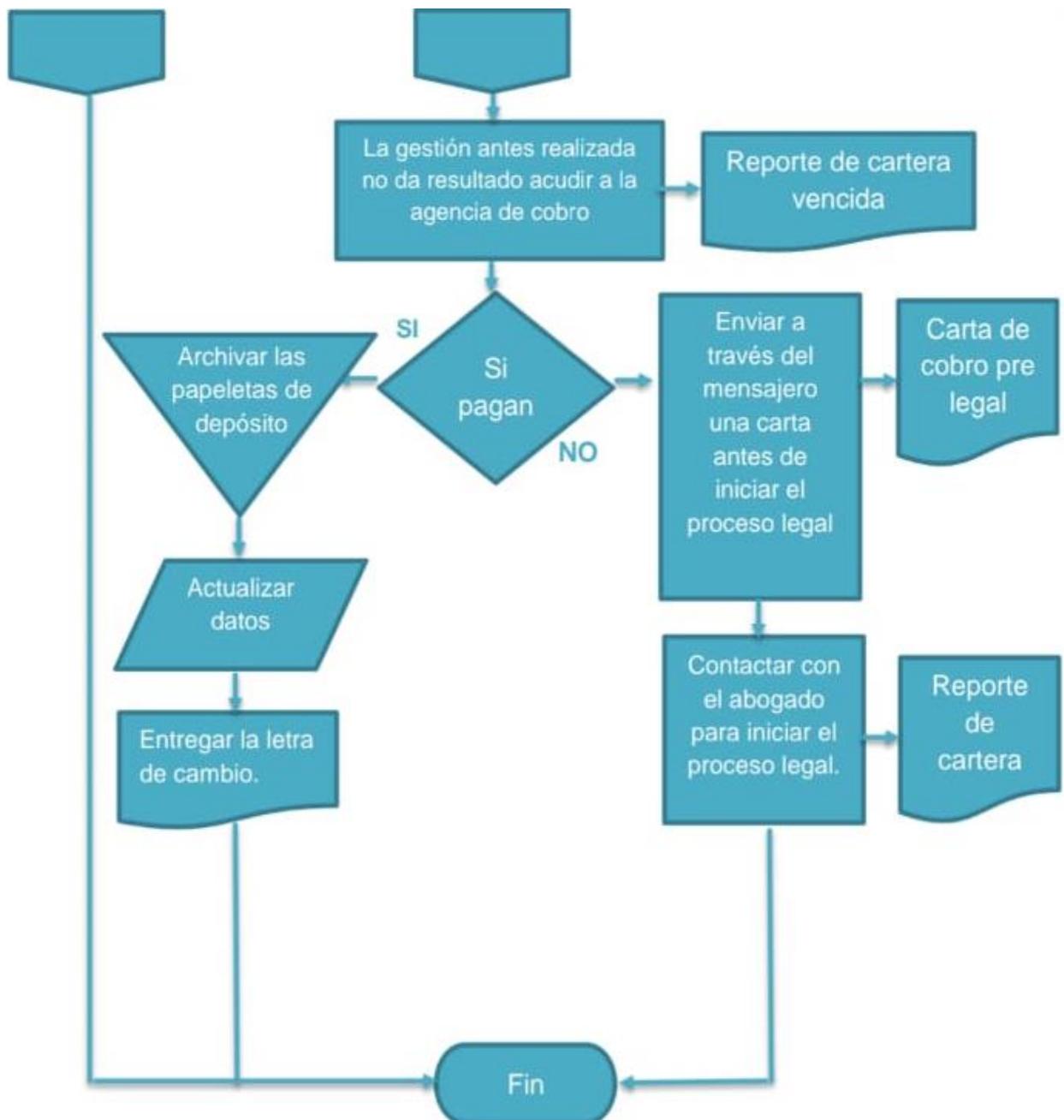


030000000

# “IMPORTADORA ALVARADO VÁSQUEZ CIA. LTDA.” DE LA CIUDAD DE AMBATO.

CÓDIGO

MGI



ELABORADO POR:  
LILIANA LÓPEZ

REVISADO POR:

APROBADO POR:

	<p align="center"><b>“IMPORTADORA ALVARADO VÁSQUEZ CIA. LTDA.” DE LA CIUDAD DE AMBATO.</b></p>	<p align="center"><b>CÓDIGO</b></p>
<p align="center"><b>PROCEDIMIENTO DE COBRANZA</b></p>		<p align="center"><b>MGI</b></p>
<p align="center"><b>1</b></p>	<p align="center"><b>INICIO</b></p>	
<p align="center"><b>2</b></p>	<p>Revisar el registro de cartera, y realizar las gestiones necesarias con los clientes que no cancelan sus cuentas.</p>	<p align="center">Agente de crédito o cobranza</p>
<p align="center"><b>3</b></p>	<p>Si el cliente se acerca a cancelar se emite la papeleta de deposito y se procede a registrar el pago</p>	<p align="center">Cliente</p>
<p align="center"><b>4</b></p>	<p>Se devuelve su respectiva letra de cambio</p>	<p align="center">Agente de crédito o cobranza</p>
<p align="center"><b>5</b></p>	<p>Si e cliente no respondía mediante las llamadas a los dos días se envía notificaciones escritas</p>	<p align="center">Agente de crédito o cobranza</p>
<p align="center"><b>6</b></p>	<p>El mensajero será enviado a entregar las notificaciones</p>	<p align="center">Mensajero</p>
<p align="center"><b>7</b></p>	<p>Si el cliente se acerca a cancelar se procede a emitir la papeleta de depósito y a registrar el pago de la deuda</p>	<p align="center">Agente de crédito o cobranza</p>
<p align="center"><b>8</b></p>	<p>Después de 5 días se procede a realizar visitas personales, para que acudan a las agencias de cobro a cancelar su deuda.</p>	<p align="center">Agente de crédito o cobranza</p>
<p align="center"><b>ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ</b></p>	<p align="center"><b>REVISADO POR:</b></p>	<p align="center"><b>APROBADO POR:</b></p>

	<b>“IMPORTADORA ALVARADO VÁSCONEZ CIA. LTDA.” DE LA CIUDAD DE AMBATO.</b>		<b>CÓDIGO</b>
			<b>MGI</b>
<b>9</b>	Se realiza un reporte y registro de cartera vencida, con todos los clientes con más de cinco días de morosidad, para poder realizar la respectiva visita	Agente de crédito o cobranza	
<b>10</b>	Se envía al agente de cobranza, conjuntamente con las notificaciones y el registro de notificaciones entregadas.	Agente de crédito o cobranza	
<b>11</b>	Si el cliente cancela su deuda se procede a emitir la papeleta de depósito, registrar el pago y a actualizar los datos.	Agente de crédito o cobranza	
<b>12</b>	Si la persona no responde a la gestión antes mencionada, y sigue sin dar motivo alguno por la falta de pago, se procede mediante gestiones legales.	Agente de crédito o cobranza	
<b>13</b>	Se contacta con el abogado de la Importadora.	Agente de crédito o cobranza	
<b>14</b>	Se inicia el proceso legal, con todos los clientes con más de un mes de morosidad	Agente de crédito o cobranza	
<b>15</b>	FIN		
<b>ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	

### **5.1. Conclusiones**

- Con el objetivo de dar solución a la problemática planteada, se desarrolló un modelo de Cobranza que contiene todos los requerimientos necesarios para poder cubrir con las necesidades de la **“IMPORTADORA ALVARADO VÁSCONEZ CIA. LTDA.” DE LA CIUDAD DE AMBATO.**
- A través de los resultados arrojados anteriormente, el manual contiene o incluye políticas, documentos que ayudaran al registro eficiente de las cuentas por cobrar, diagramas que ayudaran al correcto funcionamiento de los procesos al momento de dar un crédito y de cobrarlo.

### **5.2. Conclusiones generales**

- Mediante el análisis, desarrollado en el presente proyecto de investigación, se llegó a la conclusión que la Importadora tiene deficiencias, como la descoordinación de información, que aparentemente a corto plazo no afectarían, pero, que a largo plazo podrían afectar de manera directa a la rentabilidad de la Importadora.
- Mediante la aplicación de los métodos cuantitativos se corrobora el problema planteado desde un inicio, abriéndonos paso a buscar, una solución para mejorar el estado de la Importadora.
- La aplicación del Modelo de Cobranza ayudara a la Importadora a cubrir con las falencias tanto externas como internas, que no son detectadas a tiempo afectando el crecimiento y rentabilidad de la misma.

### **5.3. Recomendaciones**

- Aplicar el Modelo lo más rápido posible para evitar problemáticas a futuro, además que antes de su aplicación se debe realizar un estudio de cómo, cuándo y cómo comenzar a aplicarlo, para que su adaptabilidad a la empresa sea eficiente e instantánea.
- Informar y capacitar al personal de los cambios y beneficios que incurre la aplicación

del Modelo para la Importadora, para que todo su personal trabaje a la vez con la misma misión y visión para que sea un éxito su aplicación.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Bandera, B. C. (2016). *Centro de Estudios Fiscales* . Obtenido de [http://www.cefa.com.mx/art\\_art110727.html](http://www.cefa.com.mx/art_art110727.html)
- Beltran, J. (2015). *Indicadores de Gestion*. segunda edicion.
- Benavides, L. (2013). *tipos de modelos de gestion*. Obtenido de [http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2039/3/Benavides\\_Gaibor\\_Luis\\_Hernan.pdf](http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2039/3/Benavides_Gaibor_Luis_Hernan.pdf)
- Calderon, B. (2013). *Concepto de Cobranza*. Obtenido de [http://www.cefa.com.mx/art\\_art110727.html](http://www.cefa.com.mx/art_art110727.html)
- Carranzas, D. (2014). *Modelo de Gestion* . Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/12021/1/MODELO%20DE%20GESTION%20ACTIVIDADES%20FISICAS%20Y%20DEPORTIVAS.pdf>
- Castillo, A. (2016). *Procesos de cobranzas*. Obtenido de <https://www.credifinanciera.com.co/Content/docs/politica-de-cobranza.pdf>
- Credito. (s.f). *Ventajas y Desventajas*. Obtenido de [https://www.vidaydinero.com/assets/pdfs/lessons/spanish/lev\\_3/7complete.pdf](https://www.vidaydinero.com/assets/pdfs/lessons/spanish/lev_3/7complete.pdf)
- Diccionario Economico. (2011). *Concepto e deuda*. Obtenido de <https://definicion.de/deuda/>
- Florentino F, F. B. (2006). *Manual para la formacion del Auditor en prevencion de riesgos laborales* . España.
- Florian, C. E. (2014, pag,5). *UNILIBRE*. Obtenido de <http://www.unilibre.edu.co/bogota/pdfs/2016/4sin/B20.pdf>
- Fondo Monetario Internacional. (2013, Pág 3). *Estadísticas de la deuda del Sector Público*.
- Gadea, E. (2013). *El Cooperativismo*. Obtenido de <file:///C:/Users/Usuario/Desktop/Dialnet-CooperativismoYGlobalizacion-2173683.pdf>
- Garces, L. (14 de 06 de 2010). *metodologia de la investigacion* . Obtenido de <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/poblacion-y-muestra.html>
- García Campo, M. I. (2015; Pág 60). *GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL ASESORAMIENTO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS DE PASIVO*. ESPAÑA: PARANINFO.
- García Prado, E. (2015, pág 6). *Gestión Contable, Fiscal y Laboral en pequeños negocios o microempresas*. España: Paraninfo.
- Garcia, L. (2014). *Concepto de Modelo*. Obtenido de [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto\\_modelo.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_modelo.html)

- Gomez, R. (2015). *La gestion financiera*. Obtenido de <https://www.ugr.es/~rgomezl/documentos/publiclibros/Gestion-Financ/GestionFinanciera.pdf>
- Gonzalez, I. (2012). *La morosidad*. Obtenido de <http://zaguan.unizar.es/record/8175/files/TAZ-TFM-2012-276.pdf>;
- Herrera, L., Medina, A., & Galo, N. (2004). *Tutoría de la Investigación Científica*. Quito: Diemerino.
- Huergo, J. (2015). *Gestion*. Obtenido de <http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar/seminario4/huergo3.pdf>
- ISSO. (2010). *Clasificación por procesos*. Obtenido de <http://www.educaguia.com/Biblioteca/apuntesde/calidad/gestion-por-procesos.pdf>
- Jarvelin; Vakkari. (1990). INVESTIGACIÓN EN EL CAMPO DE LA INFORMACIÓN EN CUBA. NECESIDAD DE SU RENDIMIENTO. *Redalyc* , 2.
- Kuby, J. (2008). *el sistema de gestion de cartera y la liquidez de la empresa importadora GMF*. ecuador.
- Lopez, R. (2010). *Modelos de banca*. Obtenido de <http://www.expansion.com/diccionario-economico/modelos-de-banca.html>
- Lucero, S. (2014). *Procesos de recuperacion de cartera*. Obtenido de <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/3524/1/TUTCYA018-21013.pdf>
- MANCO POSADA, J. C. (2014). *ELEMENTOS BÁSICOS DEL CONTROL, AUDITORÍA Y LA REVISORÍA FISCAL*. ISBN.
- Montesdeoca, M. (2015). *Superintendencia de compañías*. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/17538/1/T3271ig.pdf>
- Montesdeoca, M. (2017). *“LA GESTIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZA Y LA CARTERA VENCIDA EN IMPORTADORA ALVARADO*. Obtenido de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/17538/1/T3271ig.pdf>
- Montilla Galvis, O. d. (2006). *Redalyc. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 28.
- Morales Castro, J. A., & Morales Castro, A. (2014, pág 56). *Crédito de Cobranza*. México: Grupo Editorial Patria.
- Morales, A. (2013). *Finanzas Basicas*. Mexico: Primera edicion. Obtenido de <http://economipedia.com/definiciones/finanzas.html>
- Morales, A., & Morales, J. A. (2014, pág 144). *Crédito de Cobranza*. México: Patria.
- Morales, J. (2015). *Credito*. Mexico: primera edicion.
- PereJ.brachfield. (2013). Guía práctica para la prevención de morosidad y cobro de impagos. *Centro de Estudios de Morosología*, 5.

- Ponce, C. (2005). *Estrategia*. Obtenido de La estrategia es el objetivo de la actividad que realiza la dirección de la empresa, que debe perseguir que su organización funcione de manera eficiente, y la mejor manera de que esto ocurra es que no existan conflictos en la misma.
- Puente, W. (21 de Mayo de 2017). *Portal de Relaciones Públicas*. Obtenido de <http://www.rppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm>
- Revelo, L. (2013). *Sistema de cobro y recuperación de cartera de crédito para la empresa "Profemac" de la ciudad de Tulcán*. Obtenido de <http://dSPACE.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/3524/1/TUTCYA018-21013.pdf>
- Rodríguez, M. (2013). *acerca de la investigación bibliográfica y documental*. Obtenido de <https://guiadetesis.wordpress.com/tag/investigacion-bibliografica-y-documental/>
- SERVICIO DE RENTAS INTERNAS. (Marzo de 2015). *LEY ORGÁNICA DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/BibliotecaPortlet/descargar/2f052de7-67ff-43b0-bfe2-65f42db24c93/REGLAMENTO+APLICACION+DE+LA+LEY+DE+REGIMEN+TRIBUTARIO+INTERNO.pdf>
- Sierra, M. (2013). *Metodología de la investigación*. Obtenido de [https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/prepa3/tipos\\_investigacion.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/prepa3/tipos_investigacion.pdf)
- Superintendencia de Sociedades. (2012). *Proceso de recuperación de cartera*. Obtenido de [https://www.supersociedades.gov.co/imagenes/funciones\\_2007/CARTERA.pdf](https://www.supersociedades.gov.co/imagenes/funciones_2007/CARTERA.pdf)
- Superintendencia de Bancos. (2015). *Sistema de gestión de cobranzas*. Obtenido de <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/>
- Tapicero, S. (2014). *Riesgo y Gestión Financiera: Métodos Matemáticos y Computacionales*. España: segunda edición.
- Tarzijan, J. (2013). *Fundamento de la Estrategia Empresarial*. Chile: Puse.
- UNE, ISO. (23 de 02 de 2015). *ASECAL noticias de la calidad y el medio ambiente*. Obtenido de [http://www.asecal.com/noticias\\_calidad\\_medio.htm](http://www.asecal.com/noticias_calidad_medio.htm)
- Valle, M. (2015). *Sistema Financiero*. Obtenido de <https://www.uv.mx/personal/mvalle/files/2011/08/SISTEMA-FINANCIERO.pdf>
- Vivanco, M. (2017). *Manual de gestión*. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>
- Wolder Kluwer. (s.f). *Herramientas del proceso comercial*. Obtenido de <https://media.a3software.com/weba3publica/masinformacion/a3erp/gestion-comercial.pdf>
- Yugcha, A. (2015). *Modelo de Gestión*. Obtenido de <http://dSPACE.espech.edu.ec/bitstream/123456789/7624/1/22T0389.pdf>