



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**Análisis de Caso, previo a la obtención del Título de Ingeniero en
Contabilidad y Auditoría CPA.**

Tema:

“La Gestión Gerencial en el proceso de cobranza y la rentabilidad en la empresa distribuidora de productos de consumo masivo Representaciones J. Leonardo Soria C. A., de la ciudad de Ambato”

Autor: Amancha Solís, Christian Marcelo

Tutora: Ing. Sánchez Herrera, Bertha Jeaneth

Ambato – Ecuador

2016

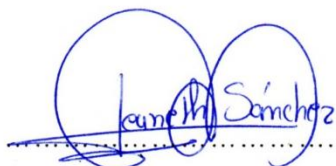
APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Ing. Bertha Jeaneth Sánchez Herrera, con cédula de identidad N° 180373657-6, en mi calidad de Tutora del Análisis de Caso sobre el tema: **“LA GESTIÓN GERENCIAL EN EL PROCESO DE COBRANZA Y LA RENTABILIDAD EN LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO REPRESENTACIONES J. LEONARDO SORIA C. A. DE LA CIUDAD DE AMBATO”**, desarrollado por Christian Marcelo Amancha Solís, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que dicho Análisis investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, Septiembre de 2016

LA TUTORA



Ing. Bertha Jeaneth Sánchez Herrera

C.I. 180373657-6

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Christian Marcelo Amancha Solís, con cédula de identidad N° 180426388-5, tengo a bien indicar que los criterios, opiniones y comentarios emitidos en el Análisis de Caso, bajo el tema: **“LA GESTIÓN GERENCIAL EN EL PROCESO DE COBRANZA Y LA RENTABILIDAD EN LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO REPRESENTACIONES J. LEONARDO SORIA C. A. DE LA CIUDAD DE AMBATO”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos; conclusiones y recomendaciones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este Análisis de Caso.

Ambato, Septiembre de 2016

AUTOR



Christian Marcelo Amancha Solís

C.I. 180426388-5

CESIÓN DE DERECHOS

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para haga de este proyecto de análisis de caso, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

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

Ambato, Septiembre de 2016

AUTOR




Christian Marcelo Amancha Solís

C.I. 1804263885

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Análisis de Caso, sobre el tema: **“LA GESTIÓN GERENCIAL EN EL PROCESO DE COBRANZA Y LA RENTABILIDAD EN LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO REPRESENTACIONES J. LEONARDO SORIA C. A. DE LA CIUDAD DE AMBATO”**, elaborado por Christian Marcelo Amancha Solís, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Septiembre de 2016



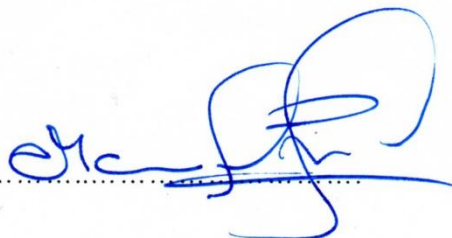
Eco. Mg. Diego Proaño

PRESIDENTE



Dr. Carlos Barreno

MIEMBRO CALIFICADOR



Ing. Mauricio Sánchez

MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORIA

A Dios y a la vida por permitirme cumplir con un peldaño más en mi vida personal y profesional, a mi familia, especialmente a mis padres que fueron el motor para cumplir este ansiado sueño.

Christian Amancha

AGRADECIMIENTO

A todas las personas que en el transcurso de mi vida universitaria supieron dejar su granito de arena para que este sueño se haga realidad. Familia, amigos, docentes que sin el apoyo y continuo incentivo a cumplir todo lo que me he propuesto.

Christian Amancha

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA: “LA GESTIÓN GERENCIAL EN EL PROCESO DE COBRANZA Y LA RENTABILIDAD EN LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO REPRESENTACIONES J. LEONARDO SORIA C. A. DE LA CIUDAD DE AMBATO”

AUTOR: Christian Marcelo Amancha Solís

TUTOR: Ing. Bertha Jeaneth Sánchez Herrera

FECHA: Septiembre del 2016

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente análisis se lleva a cabo un estudio al proceso de cobranza de la Empresa Representaciones J. Leonardo Soria C. A., y de qué manera incide en la rentabilidad, el problema que se pudo observar durante todo el análisis es la falta de aplicación de las normas establecidas por la gerencia financiera en el momento de otorgar y mantener un seguimiento al proceso de cobranza de un crédito otorgado. Del mismo modo existe un problema externo a la empresa que son los clientes, ya que mediante la encuesta efectuada a los gestores de cobranza supieron manifestar en su mayoría que los clientes demuestran muchas trabas para el pago y esto dificulta su trabajo. Es por ello que la propuesta de solución se enfocó en ambos problemas, mediante la aplicación correcta de los procesos internos que maneja la empresa y que a su vez, se cumpla de manera efectiva, además de manejar la situación con cada uno de sus clientes. Dentro de la propuesta se conllevó un análisis previo de cómo combatir todos estos conflictos, y se demostró cuando se aplicó en la ruta de un vendedor, ya que se cumplió con todos los procesos que rigen en la empresa y se llevó a cabo el proceso de cobranza de una manera eficaz y eficiente. La capacitación efectuada a todos los vendedores fue de gran acogida ya que se les presentó un manual de cómo conlleva la situación adversa y lograr el cobro.

PALABRAS DESCRIPTORAS: PROCESO DE COBRANZA, RENTABILIDAD, GESTORES DE COBRANZAS, EFICIENCIA, EFICACIA.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDIT
ACCOUNTING AND AUDIT CAREER

TOPIC: "THE MANAGEMENT IN THE PROCESS OF COLLECTION AND PROFITABILITY ON THE SALES OF CONSUMER PRODUCTS COMPANY REPRESENTACIONES J." "LEONARDO SORIA C. A., CITY OF AMBATO"

AUTHOR: Christian Marcelo Amancha Solís

TUTOR: Ing. Bertha Jeaneth Sánchez Herrera

DATE: September, 2016

ABSTRACT

In this analysis is carried out a study to the process of collection of the company representations J. Leonardo Soria C. A., and how affects the profitability, the problem that could be observed during all the analysis is the lack of implementation of the rules laid down by the financial management at the time of grant and maintain a follow-up to the process of collection of a credit. Similarly, there is a problem external to the company who are the customers, since through the completed survey collection managers knew manifest mostly when clients make the collection to demonstrate many obstacles for the payment and this makes their work difficult. It is for this reason that the solution proposal was focused on both problems, through the correct application of internal processes handled by the company and that in turn, are met effectively, in addition to managing the situation with each of its clients. Within the proposal has led to a preliminary analysis of how to combat all these conflicts, and was demonstrated when applied in the path of a seller, since it met all the processes governing the company and held the process of collection in an effective and efficient manner. Training to all vendors was great reception as were presented with a manual of how to lead to the adverse situation and achieve recovery.

KEYWORDS: PROCESS OF COLLECTION, PROFITABILITY, COLLECTIONS MANAGERS, EFFICIENCY, EFFECTIVENESS.

ÍNDICE GENERAL

| CONTENIDO | PÁGINA |
|--|----------|
| PÁGINAS PRELIMINARES | |
| PORTADA..... | i |
| APROBACIÓN DEL TUTOR..... | ii |
| DECLARACIÓN DE AUTORÍA..... | iii |
| CESIÓN DE DERECHOS..... | iv |
| APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO..... | v |
| DEDICATORIA..... | vi |
| AGRADECIMIENTO..... | vii |
| RESUMEN EJECUTIVO..... | viii |
| ABSTRACT..... | ix |
| ÍNDICE GENERAL..... | x |
| ÍNDICE DE TABLAS..... | xiv |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS..... | xv |
| | |
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| | |
| CAPÍTULO I..... | 3 |
| IDENTIFICACIÓN DEL CASO A ESTUDIAR..... | 3 |
| 1.1. Descripción y formulación del problema del caso de estudio..... | 3 |
| 1.1.1 Tema..... | 3 |
| 1.1.2 Planteamiento del Problema..... | 3 |
| 1.1.3 Análisis Macro..... | 3 |
| 1.1.4 Análisis Meso..... | 4 |
| 1.1.5 Análisis Micro..... | 5 |
| 1.1.6 Análisis Crítico..... | 6 |
| 1.1.7 Árbol de Problemas..... | 7 |
| 1.1.8 Prognosis..... | 8 |
| 1.1.9 Formulación del Problema..... | 8 |
| 1.1.10 Variable Independiente..... | 8 |
| 1.1.11 Variable Dependiente..... | 8 |

| | |
|---|----|
| 1.1.12 Interrogantes del Problema | 8 |
| 1.1.13 Delimitación de Contenido..... | 9 |
| 1.2 Justificación del Problema..... | 9 |
| 1.3 Objetivos | 10 |
| 1.3.1 Objetivo General | 10 |
| 1.3.2 Objetivos Específicos..... | 10 |
| | |
| CAPÍTULO II | 11 |
| MARCO TEÓRICO..... | 11 |
| 2.1 Antecedentes Investigativos | 11 |
| 2.1.1 Referencias Investigativas | 11 |
| 2.2 Fundamentación Filosófica | 13 |
| 2.2.1 Epistemológica..... | 13 |
| 2.2.2 Ontológica | 13 |
| 2.2.3 Metodológica | 14 |
| 2.3 Fundamentación Legal | 14 |
| | |
| CAPÍTULO III | 40 |
| METODOLOGÍA DEL DIAGNÓSTICO | 40 |
| 3.1 Enfoque | 40 |
| 3.2 Modalidad Básica de la Investigación..... | 40 |
| 3.3 Tipos de Investigación | 41 |
| 3.4 Población y Muestra..... | 42 |
| 3.5. Operacionalización de Variables..... | 43 |
| 3.6 Recolección de Información | 47 |
| 3.7 Procesamiento y Análisis | 47 |
| | |
| CAPÍTULO IV | 49 |
| RESULTADOS..... | 49 |
| 4.1 Principales Resultados Obtenidos del Diagnóstico..... | 49 |
| 4.1.1 Principales Resultados Obtenidos de los Estados Financieros | 49 |
| 4.1.1.1 Indicadores de Rentabilidad y Eficiencia..... | 51 |
| 4.1.1.1.1 Margen de Rentabilidad Bruta | 51 |

| | |
|--|----|
| 4.1.1.1.2 Margen de Rentabilidad Neta..... | 52 |
| 4.1.1.1.3 Rentabilidad Sobre el Patrimonio | 53 |
| 4.1.1.1.4 Rendimiento del Activo Total..... | 54 |
| 4.1.2 Principales Resultados Obtenidos Mediante la Aplicación de la Encuesta a la Población Finita | 55 |
| 4.1.3.1 Cuestionario de Control Interno..... | 66 |
| 4.1.3.2 Matriz de Nivel de Confianza y de Riesgo de Control | 67 |
| 4.1.3.3 Enfoque de Auditoría | 68 |
| 4.1.3.4 Matriz de Riesgo de Control y Enfoque Global..... | 69 |
| 4.1.3.5 Programa de Auditoría | 70 |
| 4.1.3.6 Procedimientos de Auditoría..... | 71 |
| 4.1.3.6.1 Enfoque de Cumplimiento | 71 |
| 4.1.3.6.2 Enfoque Sustantivo | 71 |
| 4.1.4 Verificación de la Hipótesis | 72 |
| 4.2 Limitaciones del Estudio de Caso | 75 |
| 4.3 Conclusiones | 75 |
| 4.4 Recomendaciones..... | 76 |
| | |
| CAPÍTULO V | 78 |
| PROPUESTA DE SOLUCIÓN | 78 |
| 5.1. Metodología de la Propuesta de Solución..... | 78 |
| 5.1.1. Datos Informativos..... | 78 |
| 5.1.1.1. Título..... | 78 |
| 5.1.1.2. Institución Ejecutora | 78 |
| 5.1.1.3. Beneficiarios | 78 |
| 5.1.1.4. Ubicación | 78 |
| 5.1.1.5. Tiempo estimado para la Ejecución | 78 |
| 5.1.1.6. Equipo Técnico Responsable | 78 |
| 5.1.2. Antecedentes de la Propuesta..... | 79 |

| | |
|---|-----|
| 5.1.3. Justificación..... | 79 |
| 5.1.4. Objetivos | 80 |
| 5.1.4.1. Objetivo General | 80 |
| 5.1.4.2. Objetivos Específicos..... | 80 |
| 5.1.5. Análisis de Factibilidad..... | 80 |
| 5.1.5.1. Factibilidad Organizacional | 80 |
| 5.1.5.2 Factibilidad Económico – Financiero | 81 |
| 5.1.6. Modelo Operativo | 81 |
| FASE I.- ANÁLISIS DEL CUMPLIMIENTO DEL PROCESO ESTABLECIDO POR LA GERENCIA FINANCIERA CON MENCIÓN AL PROCESO DE GESTIÓN DE COBRANZA..... | 82 |
| Ficha de Observación..... | 83 |
| Objetivo:..... | 83 |
| ANÁLISIS..... | 83 |
| FASE II.- ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS Y NORMAS PARA LA ESPECIFICACIÓN DE MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS ORIENTADOS A LA RECUPERACIÓN DE CARTERA DE MANERA EFECTIVA | 85 |
| POLÍTICAS Y NORMAS DE RECUPERACIÓN DE CARTERA | 86 |
| 1.1 Presentación: | 86 |
| 1.2 Responsables:..... | 87 |
| 1.3 Período de Elaboración: | 87 |
| 1.4 Etapas del Proceso..... | 87 |
| 1.4.1 Elaboración – Ejecución: | 87 |
| 1.4.2 Control..... | 88 |
| 1.4.3 Evaluación:..... | 88 |
| 1.5. Flujograma del Procedimiento de Cobranza | 88 |
| FASE III.- DESARROLLO DEL PROCESO MEDIANTE LA APLICACIÓN EN UNA RUTA EFECTUADO POR UN VENDEDOR DE LA EMPRESA..... | 95 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 103 |
| ANEXOS..... | 107 |

ÍNDICE DE TABLAS

| CONTENIDO | PÁGINA |
|--|--------|
| Tabla N° 1: Operacionalización de Variables, Variable independiente..... | 45 |
| Tabla N° 2: Operacionalización de Variables, Variable dependiente..... | 46 |
| Tabla N° 3: Resultados Tabulación Pregunta N°1 | 56 |
| Tabla N° 4: Resultados Tabulación Pregunta N°2..... | 57 |
| Tabla N° 5: Resultados Tabulación Pregunta N°3..... | 58 |
| Tabla N° 6: Resultados Tabulación Pregunta N°4..... | 59 |
| Tabla N° 7: Resultados Tabulación Pregunta N°5..... | 60 |
| Tabla N° 8: Resultados Tabulación Pregunta N°6..... | 61 |
| Tabla N° 9: Resultados Tabulación Pregunta N°7..... | 62 |
| Tabla N° 10: Resultados Tabulación Pregunta N°8..... | 63 |
| Tabla N° 11: Resultados Tabulación Pregunta N°9..... | 64 |
| Tabla N° 12: Resultados Tabulación Pregunta N°10..... | 65 |
| Tabla N° 13: Tabla de valores críticos, T-student..... | 74 |
| Tabla N° 14: Modelo Operativo – Propuesta de Solución..... | 81 |
| Tabla N° 15: Ficha de Observación – Propuesta de Solución | 83 |
| Tabla N° 16: Resultados Encuesta de Aceptación – Propuesta de Solución | 93 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| CONTENIDO | PÁGINA |
|---|--------|
| Gráfico N° 1: Árbol de Problemas | 7 |
| Gráfico N° 2: Supraordinación de Variables | 17 |
| Gráfico N° 3: Infraordinación de Variables, Variable independiente..... | 18 |
| Gráfico N° 4: Infraordinación de Variables, Variable dependiente..... | 19 |
| Gráfico N° 5: Resultados Tabulación Pregunta N°1 | 56 |
| Gráfico N° 6: Resultados Tabulación Pregunta N°2..... | 57 |
| Gráfico N° 7: Resultados Tabulación Pregunta N°3..... | 58 |
| Gráfico N° 8: Resultados Tabulación Pregunta N°4..... | 59 |
| Gráfico N° 9: Resultados Tabulación Pregunta N°5..... | 60 |
| Gráfico N° 10: Resultados Tabulación Pregunta N°6..... | 61 |
| Gráfico N° 11: Resultados Tabulación Pregunta N°7..... | 62 |
| Gráfico N° 12: Resultados Tabulación Pregunta N°8..... | 63 |
| Gráfico N° 13: Resultados Tabulación Pregunta N°9..... | 64 |
| Gráfico N° 14: Resultados Tabulación Pregunta N°10..... | 65 |
| Gráfico N° 15: Cuestionario de Control Interno | 66 |
| Gráfico N° 16: Matriz de Nivel de Confianza y Nivel de Riesgo..... | 67 |
| Gráfico N° 17: Enfoque de Auditoría | 68 |
| Gráfico N° 18: Matriz de Riesgo de Control y Enfoque Global | 69 |
| Gráfico N° 19: Programa de Auditoría | 70 |
| Gráfico N° 20: Cartera de Vendedor..... | 72 |
| Gráfico N° 21: Distribución T-student..... | 74 |
| Gráfico N° 22: Flujograma de Procedimiento de Cobranza – Propuesta de Solución..... | 89 |
| Gráfico N° 23: Resultados Encuesta de Aceptación – Propuesta de Solución | 94 |
| Gráfico N° 24: Planilla de cobros 1/5 – Propuesta de Solución | 97 |
| Gráfico N° 25: Planilla de cobros 2/5 – Propuesta de Solución | 98 |
| Gráfico N° 26: Planilla de cobros 3/5– Propuesta de Solución | 99 |
| Gráfico N° 27: Planilla de cobros 4/5 – Propuesta de Solución | 100 |
| Gráfico N° 28: Planilla de cobros 5/5 – Propuesta de Solución | 101 |
| Gráfico N° 29: Resumen de caja, recaudación Propuesta de Solución..... | 102 |

INTRODUCCIÓN

La gestión de cobranza es un pilar fundamental en las empresas que manejan el crédito como parte de su gestión para aumentar sus niveles de venta. Por lo que la gerencia debe enfocarse a capacitar continuamente a su fuerza de ventas, que a su vez, son los responsables de generar el cobro. Una empresa debe mantener un bajo nivel de cartera vencida para así obtener un mayor índice de rentabilidad.

El análisis está conformado por seis capítulos, en los cuales en cada uno de ellos se va describiendo el problema investigado, el campo teórico que lo respalda, y todos los mecanismos que comprueban el enfoque de problema y asertiva solución.

CAPÍTULO I: Se refiere al planteamiento del problema, para lo cual se observó mediante una investigación previa y se constató del problema central, se analizó las causas y efectos que se presenta, logrando así describir el tema a analizar, el cual fue: “La gestión gerencial en el proceso de cobranza y la rentabilidad en la empresa distribuidora de productos de consumo masivo Representaciones J. Leonardo Soria C. A. de la ciudad de Ambato” logrando así describir un análisis macro, que fue nuestro país Ecuador, meso contextualización se tomó como referencia a la provincia de Tungurahua, y finalmente como análisis micro la empresa Representaciones J. Leonardo Soria C. A., se estableció el tiempo a ejecutarse el análisis, su respectiva justificación con sus objetivos propuestos.

CAPÍTULO II: Detalla el marco teórico el cual incluye: todos los antecedentes previo al análisis correspondiente, esto mediante la referencia de varios autores y a su vez de tesis de grado referentes al tema, la base legal que demuestra el proceder de las actividades financieras de la empresa, para ello se indagó en libros, revistas científicas, páginas web, se describió cada una de las variables y sus respectivas ramas, además se procedió a implantar la hipótesis a comprobar.

CAPÍTULO III: Contiene el enfoque que se implantó en el análisis, por lo expuesto en el tema y previo análisis se concluyó en un enfoque mixto tanto cualitativo como cuantitativo, además que se efectuó la modalidad de campo, es decir en qué área fue

aplicada. El instrumento para levantar información fue la encuesta a todos los gestores de cobranza, además de un cuestionario de control hacia la gerencia financiera, de igual manera se estableció la población y muestra, que para nuestro caso fue una población finita.

CAPÍTULO IV: En este capítulo se presentó los resultados obtenidos después de aplicar la encuesta, el cuestionario de control y el análisis financiero, asimismo se procedió a aplicar el análisis e interpretación de las preguntas realizadas, se comprobó la hipótesis mediante un análisis estadístico. Finalmente se establecen las conclusiones y recomendaciones, estos basados en los objetivos planteados previamente en el capítulo I.

CAPÍTULO V: Se encuentra la propuesta de solución, es decir, mediante el análisis previo se conllevó a una solución al problema encontrado, la propuesta en forma general contendrá: datos informativos, responsables, tiempo de ejecución los objetivos a cumplirse, la metodología que se va a implantar., y el seguimiento a la misma. La propuesta contiene tres fases que son:

Fase I: Analizar el cumplimiento del proceso establecido por la gerencia financiera con mención al proceso de gestión de cobranza.

Fase II: Establecer políticas y normas para la especificación de métodos y procedimientos orientados a la recuperación de cartera de manera efectiva.

Fase III: Desarrollar el proceso mediante la aplicación en una ruta efectuado por un vendedor de la empresa.

Finalmente se detalla todas las referencias bibliográficas que se tomó como reseña para la recopilación de información y su respectiva comprobación.

CAPÍTULO I

IDENTIFICACIÓN DEL CASO A ESTUDIAR

1.1. Descripción y formulación del problema del caso de estudio.

1.1.1 Tema

LA GESTIÓN GERENCIAL EN EL PROCESO DE COBRANZA Y LA RENTABILIDAD EN LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO REPRESENTACIONES J. LEONARDO SORIA C. A. DE LA CIUDAD DE AMBATO.

1.1.2 Planteamiento del Problema

El presente caso de estudio se refiere al análisis investigativo referente al proceso de cobranza en la empresa Representaciones J. Leonardo Soria C.A. La característica que arroja este proceso investigativo es una actividad primordial dentro de la empresa, ya que de ella depende la liquidez que una empresa distribuidora de producto de consumo masivo debe poseer constantemente para su desarrollo e incrementar su rentabilidad. Para analizar esta problemática es necesario mencionar las causas; una de ellas es su falta de gestión gerencial en el proceso de cobranza, la falta de control al personal encargado del proceso. El interés por este análisis es conocer como incide el mal manejo del proceso de cobranza a la rentabilidad que arroja al final del período.

1.1.3 Análisis Macro

En su artículo, Lefcovich señala: “Las empresas dispendiosas, carentes de disciplina, altamente desorganizadas y desordenadas, con altos niveles de desperdicios, no pueden ser competitivas, con lo cual en una economía globalizada verán empequeñecer su volumen de ventas y beneficios, conspirando

contra su permanencia en el mercado” (Lefcovich, 2014). Por lo cual se debe dar un enfoque prioritario a la gestión de cobranza para todas las empresas que manejan líneas de crédito. En nuestro país paulatinamente fueron incrementando el número de empresas que se dedicaron específicamente a la distribución de productos; a mediados de los años 80 las empresas multinacionales empezaron a surgir en el país estableciéndose sucursales para la distribución de sus productos, un claro ejemplo es Pydaco.

Ecuador, una zona tradicionalmente dedicada al comercio por su cultura en general, tuvo un gran realce de empresas de distribución masivo a nivel nacional a partir de la dolarización ya que se facilitaba de mejor manera el comercio.

Al momento de otorgar un crédito las empresas se aseguran de tal manera que el dinero o bien prestado sea segura su recuperación y recaudo; pero en nuestra vida moderna surgen otros paradigmas al momento de recuperar un crédito, así lo manifiesta Lefcovich en su artículo: “En tanto que el análisis evolucionado apunta no sólo a verificar la pertenencia de los bienes y su evolución, como el poder de las autoridades para gestionar los créditos bancarios, sino también la capacidad competitiva y la buena o eficiente gestión de la misma” (Lefcovich, 2014). Por lo cual las garantías que se solicitan habitualmente van perdiendo credibilidad y entran en un desacierto su recuperación. Es propicio generar una capacidad competitiva para recuperar un crédito, para ello se debe gestionar de una manera eficiente desde el orden jerárquico más alto en las empresas como la gerencia administrativa.

1.1.4 Análisis Meso

En la provincia de Tungurahua que siempre se ha caracterizado por ser una provincia con altos niveles de comercialización de cualquier tipo de productos, ha ido progresando gradualmente acorde al desarrollo económico de nuestro país.

Las empresas de consumo masivo en la provincia surgieron a partir del terremoto que sufrió nuestra provincia en el año de 1949. Este tipo de empresas han ido

creciendo paulatinamente con la caída que sufrió la economía nacional con el cambio de moneda, pero en estos últimos 15 años se ha incrementado de manera acelerada y han visto los accionistas y empresas familiares que por lo general son las que dominan en el sector, a este ámbito comercial como rentable y beneficiosos para sus intereses personales.

1.1.5 Análisis Micro

En la ciudad de Ambato se encuentra la empresa Representaciones J. Leonardo Soria que se dedica a la distribución de productos de consumo masivo en la ciudad desde 1957 que en la actualidad cuenta con 3500 puntos de venta en la región. La empresa posee un reconocimiento local, así lo señala en su sitio web: “Repsoria cuenta con más de 50 años de Experiencia en la Distribución de Productos de Consumo Masivo en la región central del país” (repsoria, 2016). La naturaleza de la empresa ha sido bajar los niveles de créditos cuando la situación económica del país o la región se encuentren en un estado de recesión. La cadena de eventos y situaciones que en los ámbitos nacional y local ha habido en las últimas décadas, han incidido de manera clara en la empresa, definiendo un bajo rendimiento institucional.

El personal encargado en la gestión de cobranzas es la fuerza de ventas, el cual se encuentra conformado por 13 miembros y 1 supervisor. La labor que enmarca a este personal es la recuperación total que ellos otorgan a sus respectivos clientes en el plazo preestablecido y las condiciones autorizadas. Si surgieren problemas con la recuperación del crédito se apertura una nueva fase que por lo general desenfoca en un problema judicial entre las partes implicadas; razón por la cual se quiere evitar en lo posible.

La empresa se maneja a partir de un sistema moderno para alcanzar a diversos puntos de distribución, así se describe en su página web: “Repsoria dirige su gestión comercial tanto al segmento Minorista como al Mayorista en el canal Tradicional. Atiende además clientes del canal Moderno, pero mantiene un enfoque en la atención TAT con la mayor diversidad geográfica y la mayor penetración en sus zonas de cobertura” (repsoria, 2016). Este enfoque estratégico

le permite abarcar más puntos de distribución.

1.1.6 Análisis Crítico

La falta de capacitación en el área gerencial ha permitido que mucha de las empresas vea como un punto débil un alto nivel de obtener una rentabilidad negativa. Dentro de este fallo gerencial se encuentra la mala gestión en los procesos de cobro ya que no existen normas establecidas y rígidas que ayuden a recuperar en liquidez los créditos otorgados, llevando a que un alto porcentaje de deudores no puedan cubrir sus compromisos creando una cartera vencida alta, que con su difícil recuperación ha determinado que la rentabilidad financiera económica tenga un riesgo elevado.

El personal encargado en la recuperación de crédito presenta ciertas deficiencias, ya que algunos no tienen perfil adecuado para el desempeño del puesto que les han sido otorgados por la gerencia, el personal no está acostumbrado a lidiar problemas y sobre todo a manejar la situación cuando se presenta algún inconveniente.

Cuando se incorpora nuevo personal, específicamente al personal de ventas se debe efectuar una capacitación total de todo los procesos que maneja internamente la empresa; para ello se debe mantener preestablecido la metodología de qué manera se presenta todos los campos que debe cumplir. La empresa capacita al nuevo vendedor de forma general, pero el problema radica en que el transcurso del trabajo diario se presenta los inconvenientes, primordialmente en el aspecto de recuperación de cartera presentan deficiencias ya que en el momento de la capacitación se enfocan más al manejo de las ventas y presupuestos, pero dejan apartado el proceso de cobranza. Es por ello que se debe capacitar de manera implícita para que los vendedores no presenten este tipo de inconvenientes, que a la final es un problema trascendental para la empresa y para los empleados; ya que ellos son los responsables del recaudo y si se incrementa el nivel de cobranza a ellos se les aplica una sanción al rol de pagos. Por ello y más, se debe enfocar la gerencia a una correcta capacitación para evitar inconvenientes futuros.

1.1.7 Árbol de Problemas

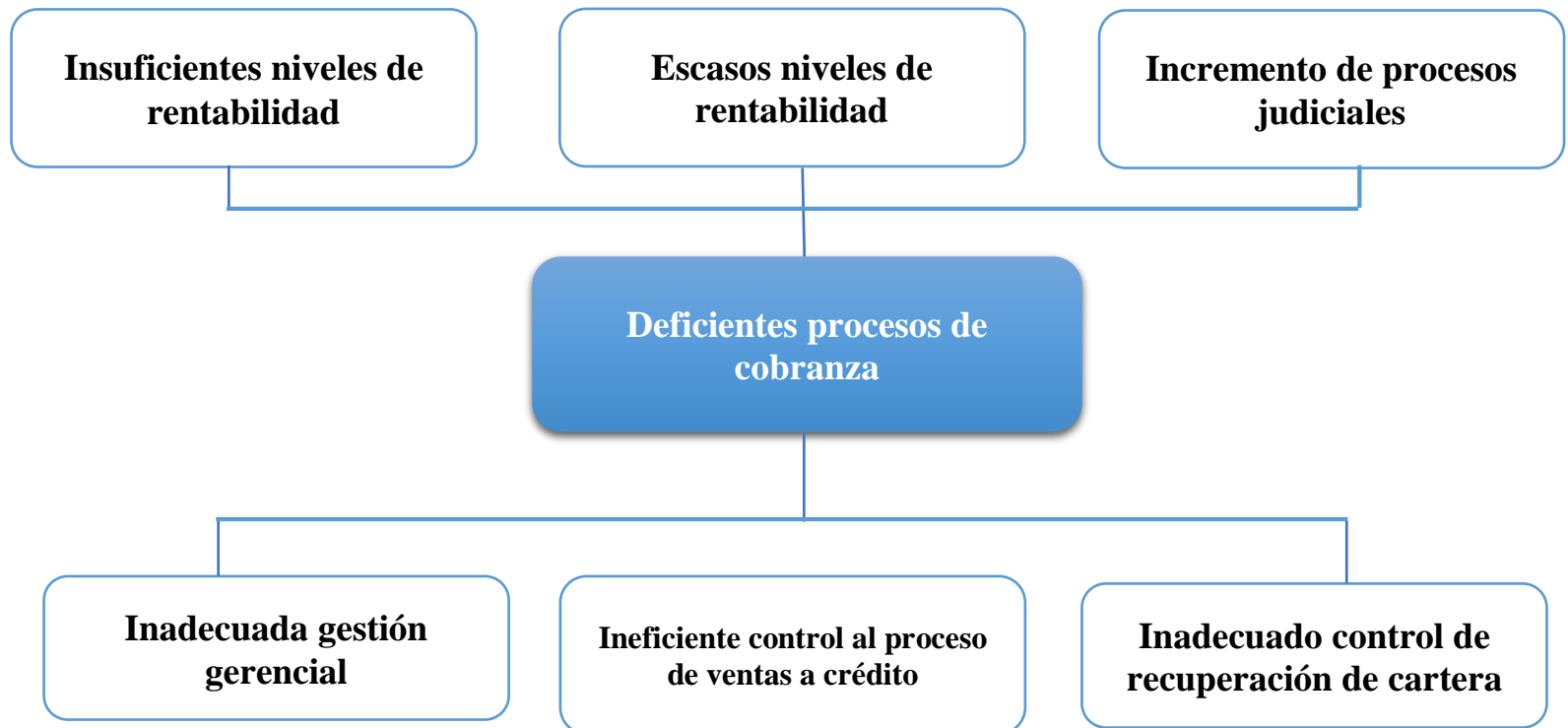


Gráfico N° 1: Árbol de Problemas

Fuente: Empresa Representaciones J. Leonardo Soria C.A.

Elaborado por: AMANCHA Christian (2016)

1.1.8 Prognosis

Con la visualización del problema en el futuro se puede determinar que de no buscar alternativas de solución, la empresa podría correr el riesgo de perder liquidez y con esto entrar en un proceso de quiebra, técnicamente; ya que al no contar con una gestión financiera óptima no se podrá satisfacer las necesidades de los clientes y la imagen de productividad y competitividad promoverá una disminución tanto en su colocación como en la recuperación.

1.1.9 Formulación del Problema

¿Es la gestión gerencial en el proceso de cobranza lo que ocasiona insuficientes niveles de rentabilidad en la empresa Representaciones J. Leonardo Soria C. A. de la ciudad de Ambato?

1.1.10 Variable Independiente

Inadecuada gestión gerencial

1.1.11 Variable Dependiente

Insuficientes niveles de rentabilidad

1.1.12 Interrogantes del Problema

¿Los actuales procedimientos de recuperación de la cartera vencida son eficientes?

¿Se ha alcanzado la máxima rentabilidad financiera en las actividades?

¿Es necesario establecer un modelo estratégico de políticas que promueva la negociación y cancelación de las deudas morosas?

1.1.13 Delimitación de Contenido

Campo: Administrativo

Área: Financiera y Procesos

Aspecto: Rentabilidad Financiera

Delimitación Espacial: Empresa Representaciones J. Leonardo Soria C. A. distribuidora de productos masivos de la ciudad de Ambato

Delimitación Temporal: A partir del 02 de Abril de 2016 hasta el 31 de Agosto de 2016 (5 meses)

1.2 Justificación del Problema

El interés del presente trabajo es mejorar el proceso de recuperación de cartera vencida, de una manera tal, que se promueva el manejo adecuado de los recursos financieros, para así generar un mejor índice de rentabilidad.

La importancia del proyecto radica en la proporción de herramientas dinámicas para la implementación de políticas de administración financiera, que permitan cubrir las necesidades internas y las expectativas externas, es decir la de los clientes. La minimización de la cartera vencida debe contar con ventajas que permitan el desarrollo de las actividades de cobro y así recuperar e incrementar el capital y la rentabilidad financiera.

La investigación se basa en una temática de gran utilidad en el manejo financiero actual, la evaluación de riesgos. El estudio se centra en la integración de todos los sistemas internos de la compañía, (administrativo, operativo y financiero), que son a través de los que las empresas ejecutan sus funciones y atribuciones, de esta manera, se logra la participación integrada y coordinada de los niveles organizacionales.

La utilidad del documento radica en la posibilidad de que la reestructuración de los procedimientos que se propone, permita consolidar una cultura organizacional, lo que será uno de los pilares fundamentales de la gestión financiera, la investigación es factible por cuanto se cuenta con el apoyo de obtener información clave y real de los problemas de cartera vencida.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

- Analizar la gestión gerencial en el proceso de cobranza enfocada a la rentabilidad de la empresa distribuidora de productos masivos Representaciones J. Leonardo Soria C.A. de la ciudad de Ambato para la identificación de su situación financiera.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analizar la rentabilidad en base a la gestión gerencial mediante indicadores financieros para la determinación de su situación financiera.
- Estudiar las causas por las cuales se ha originado el incremento de la cartera vencida para mejorar la rentabilidad.
- Proponer un sistema eficaz de recuperación de cartera mediante políticas y procedimientos en la gestión de cobranzas con la finalidad de aumentar la liquidez.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos

El presente trabajo investigativo en la empresa Representaciones J. Leonardo Soria C.A. distribuidora de productos de consumo masivo da un aporte fundamental para el mejoramiento y superación de los problemas que se encuentren en los niveles de rentabilidad. Se logrará un mejor tratamiento del proceso de cobranza. Como referencias damos a conocer que este tema ha sido tratado a nivel nacional, pero actualmente en la ciudad de Ambato se concentra un gran número de empresas con este fin y el problema en común al otorgamiento de ventas a crédito y su recuperación en los términos pactados.

2.1.1 Referencias Investigativas

El riesgo de crédito puede enfocarse desde las múltiples inclinaciones teóricas de la economía. Una primera aproximación se encuentra en los planteamientos de (Smith, 1776), para quien “el tipo de interés corriente más bajo debe ser algo más que suficiente para compensar las pérdidas ocasionales a las que los préstamos, incluso con la prudencia aceptable, están expuestos” (Smith, 1776, p. 178). Aunque Smith acierta al indicar que el riesgo debe compensarse con una tasa de interés, solo lo hace de manera secundaria.

En la Teoría General de (Keynes, 1936), por su parte, se puede encontrar una explicación del riesgo de crédito al considerar el papel de las expectativas frente a los ingresos futuros (discusión que incorpora al plantear el concepto de “eficiencia marginal del capital”), al tiempo que se discute la posibilidad de un no pago voluntario: “Donde existe un sistema de prestar y tomar a préstamo, con lo que quiero decir la concesión de créditos con un margen de garantía real o personal, aparece un segundo tipo de riesgo al que podremos

llamar el riesgo del prestamista. Este puede deberse al azar moral, es decir, incumplimiento voluntario o de cualquier otro medio, tal vez lícito, de eludir el cumplimiento de la obligación; o la posible insuficiencia del margen de seguridad, es decir, incumplimiento involuntario a causa de una equivocación en las expectativas” (Keynes, 1936, p. 132).

Por su parte, (Knight, 1921) distingue entre riesgos asegurables y riesgos para los que no existe ningún seguro. En el caso de los primeros, una cuota o prima de seguro se convertiría en un costo que no le representaría beneficios a la empresa (en el sector bancario se haría referencia al porcentaje de la cartera destinado a provisiones), y ante riesgos no asegurables, la única forma de obtener beneficios sería ejercer el poder de monopolio.

Se investigó en varias tesis enfocadas al tema, por lo cual se puede resaltar lo siguiente:

Por su parte, (Navas, 2010) con su tema: La gestión del talento humano del departamento de ventas y su incidencia en la rentabilidad de Jabocentro Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato durante el año 2010, trabajo de investigación previo a obtener el título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA concluye:

- La labor que realizan los agentes de ventas de Jabocentro Cía. Ltda. no está acorde a la necesidad de la empresa, por lo cual no se obtiene la rentabilidad esperada.
- La cartera de los clientes no tiene un control permanente, lo cual ocasiona que no se establezca con exactitud el monto que adeuda cada cliente y los abonos que realiza a determinada fecha.
- La gestión del talento humano del departamento de ventas tiene influencia directa con la rentabilidad de la empresa, considerando que las ventas son el eje principal de la misma.
- Los precios de los productos son establecidos según el poder de adquisición de los clientes sean mayoristas o minoristas, tomando en cuenta que cuando las ventas son mayores tendrán un precio preferencial.

- Los agentes de ventas no tienen la capacitación adecuada para el manejo del dinero que éstos perciben diariamente, provocando que se dé un jineteo del dinero y que no se tenga un control adecuado del mismo.
- Al seleccionar el equipo de ventas, y al ser incorporados a la empresa no reciben una capacitación para el desempeño óptimo del puesto asignado, lo que provoca falencias en la gestión que realizan por lo cual se da una baja en las ventas generando así una disminución de la rentabilidad.

Acorde con el trabajo investigativo se puede conocer que el departamento de ventas no se encuentra capacitado para manejar el proceso de cobranza, es decir recaudar el dinero y el proceso de registrar de una manera adecuada para que no exista diferencias de saldo en conciliaciones futuras. El problema encontrado es la falta de capacitación al personal; por lo cual se desenfoca en un problema financiero ya que se está perjudicando en cierto nivel la rentabilidad de la empresa; esto es un aviso para cualquier entidad el poner un alto grado de atención al capacitar a sus empleados en el área asignada y efectuar un correcto proceso de retroalimentación.

2.2 Fundamentación Filosófica

2.2.1 Epistemológica

La investigación a desarrollarse se ajusta al enfoque epistemológico de totalidad concreta. La gerencia de procesos está integrada por diferentes dimensiones relacionadas con el contexto, tales como: científico – técnico, histórico – social, administrativo, ideológico, político, y cultural. Donde el sujeto y objeto interactúan, pues son inseparables, y en esta relación sufren cambios y evolucionan.

2.2.2 Ontológica

La investigación tomará en cuenta la realidad concreta de la empresa del sector

privado y las implicaciones de otorgación y recuperación de créditos de una manera adecuada y eficiente.

2.2.3 Metodológica

El formar parte del sistema integral productivo – financiero, ha permitido detectar la necesidad de buscar nuevos caminos para el mejoramiento de una gestión financiera a través de la implementación de nuevos procesos para la viabilidad y colocación de créditos, problemática que se la tratará con rigurosidad científica a través de la utilización de la metodología pertinente.

Con estos elementos de la fundamentación Filosófica que son coherentes con el posicionamiento teórico personal del investigador, se inscribe dentro del paradigma crítico – propositivo, pues el trabajo de investigación permitirá, conociendo la realidad, confrontar la misma con la fundamentación teórica y fundamentada mente diseñar una propuesta alternativa viable de solución al problema descrito.

Por lo cual se procurará superar el diagnóstico y la crítica de la realidad a observarse para ser propositivo con opciones y alternativas de solución que permitan superar las dificultades, y aportar con ello al mejoramiento de la gestión financiera en la empresa.

Para ello se manejará en base a indicadores financieros la realidad de la empresa; la comparación relativa de un período a otro facilitará la metodología propuesta. Dentro de la propuesta de solución se manejará de igual manera para medir el grado de efectividad y congruencia del proceso, y como ha desarrollado dentro de la situación financiera.

2.3 Fundamentación Legal

El análisis de caso para su desarrollo se respalda en las siguientes leyes y normas legales que establecen los organismos que legalizan el progreso económico del país;

por lo que el análisis investigativo propuesto se desarrollará tomando como base el cuerpo legal que se detalla a continuación:

Según el Código de Procedimiento Civil en el Art. 205 menciona: “La comparación o cotejo de letra y forma con otros escritos que indudablemente son del mismo autor, no prueba la falsedad o la legalidad de un documento; pero valdrá para establecer presunciones o principio de prueba por escrito” basándonos en un trámite legal este artículo menciona como intervendría la firma del deudor y la prueba la legalidad del mismo.

Dentro del Código Civil ecuatoriano en el Art. 1743 indica: “La notificación debe hacerse con exhibición del título, que llevará anotado el traspaso del derecho, con la designación del cesionario y bajo la firma del cedente” refiriéndonos al proceso de notificación que se efectúa cuando se encuentra en un proceso judicial; se maneja de una manera especial este cierto tipo de diligencias por lo cual se toma muy en cuenta todos los aspectos que sugiere el abogado externo para un correcto desenvolvimiento dentro del curso legal; ya que si se entra en estas instancias la empresa lo mínimo que quiere es recuperar la deuda e intereses que genera la misma.

La empresa Representaciones J. Leonardo Soria C.A. para otorgar un crédito continuo a un cliente se basa en una garantía documental como lo es la letra de cambio para ello acorde con el Código de Comercio, Título VIII Arts. 410 - 485 nos detalla cómo es el manejo que se le debe efectuar a este documento de curso legal dentro de nuestro país.

Este conjunto de leyes y códigos, respaldará a la empresa en la emisión de títulos ejecutivos como las letras de cambio. Apoyados en estas leyes podremos recuperar el monto económico que otorguemos a crédito, en caso de que los clientes no cumplan con lo establecido. Por lo tanto la empresa podrá contar con dinero suficiente para cancelar sus obligaciones.

El campo legal abarca un sin número de leyes para cada situación; el enfoque es cuando un cliente por cualquier motivo que surgiere no cancele la deuda con la empresa inmediatamente se procederá a un proceso legal. Por lo cual la empresa maneja un criterio profesional para entrar en instancias legales.

La empresa no cuenta con un fondo que acapare estas diligencias jurídicas que se suscitan por ciertos clientes, pero si la situación ya lo amerita se dispone un desembolso de caja para todo el trámite que conlleva; en el ámbito profesional la empresa cuenta con abogados externos, que a su vez ya han acogido casos previos y saben cómo manejar la situación ya que la empresa lo menos que busca es entrar en este tipo de conflictos y menos con los clientes, que a su vez son la parte más esencial para el desarrollo de la compañía.

Por lo cual, la empresa conoce como actuar en estos casos legales. Estas instancias legales se lo hacen de una manera hermética dentro de la empresa ya que son situaciones de mucho riesgo para la empresa. En lo posible se trata de llegar a un consenso acuerdo entre ambas partes, se maneja de forma férrea la situación de cada proceso, por lo cual para llegar a instancias legales se basa en experiencias anteriores y se analiza la manera de evitar los procesos legales. Cabe recalcar que todo el dinero gastado en un proceso legal, se llega a un consenso con el vendedor y no corre el riesgo de cancelar una suma de dinero por tal proceso, siempre y cuando se verifique su inocencia.

Categorías Fundamentales

2.4.1 Supraordinación:

Variable independiente

Variable dependiente

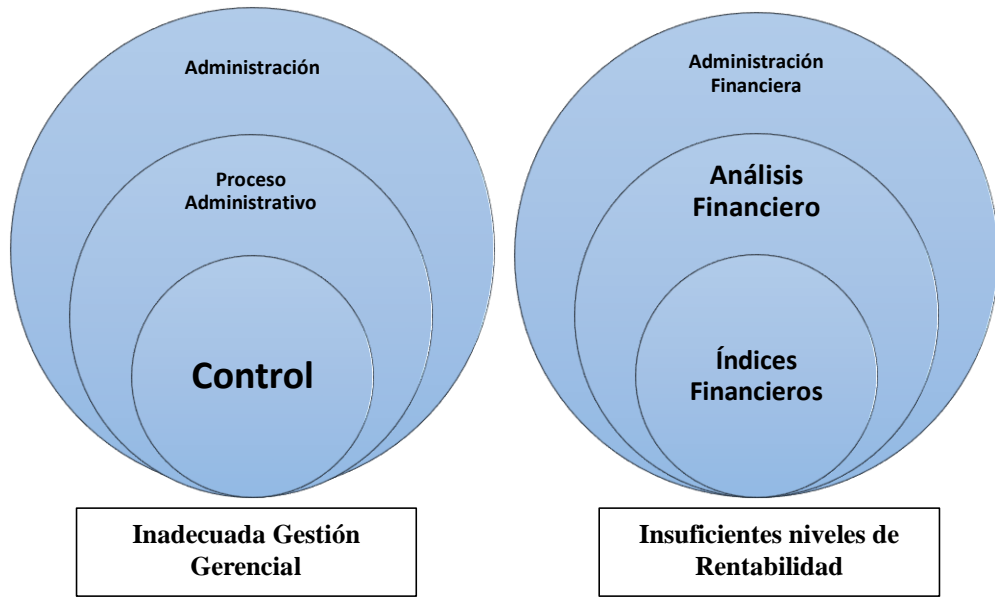


Gráfico N° 2: Supraordinación de Variables
Elaborado por: AMANCHA Christian (2016)

2.4.2 Infraordinación:

Variable independiente

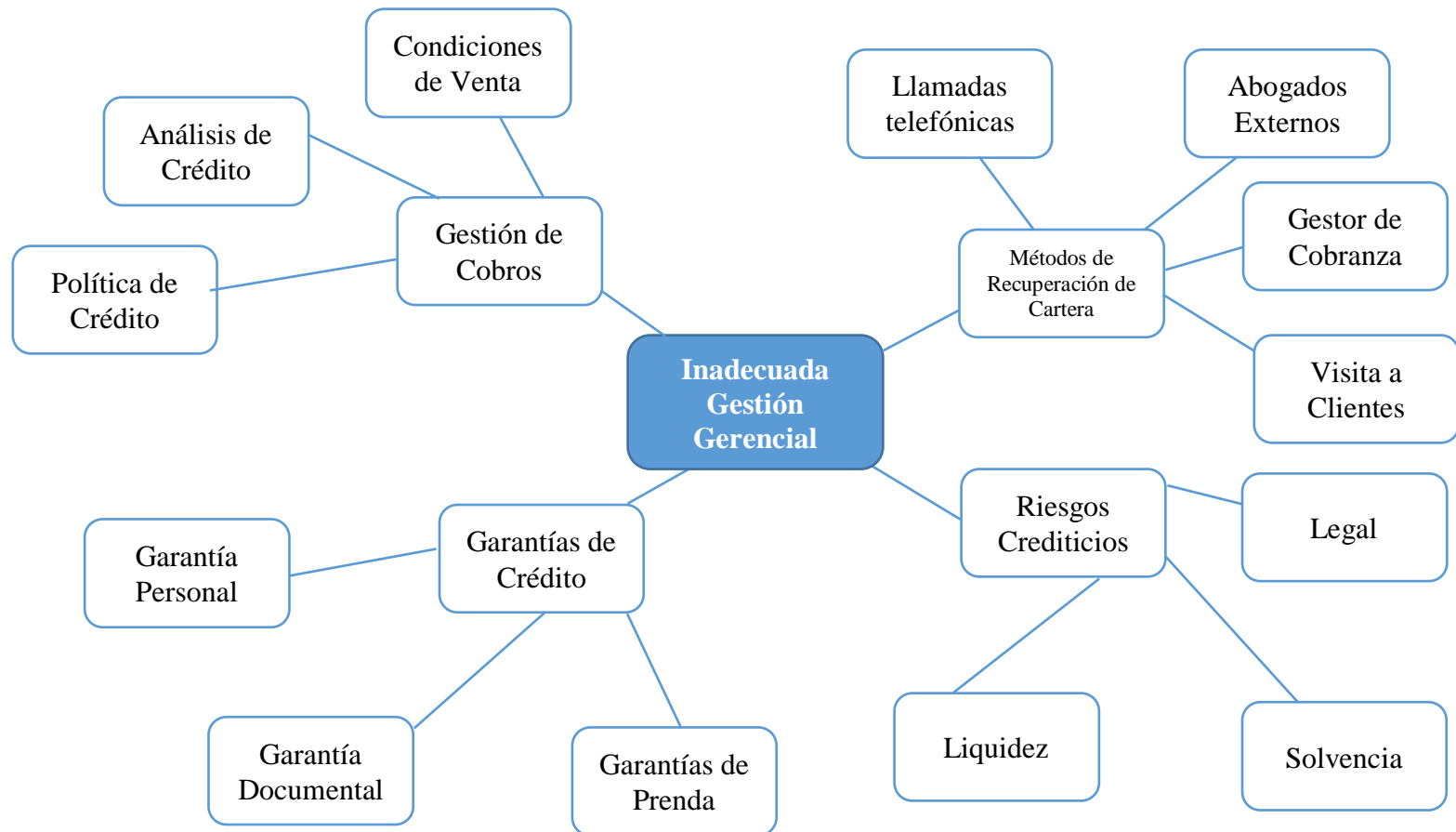


Gráfico N° 3: Infraordinación de Variables, Variable independiente
Elaborado por: AMANCHA Christian (2016)

Variable dependiente

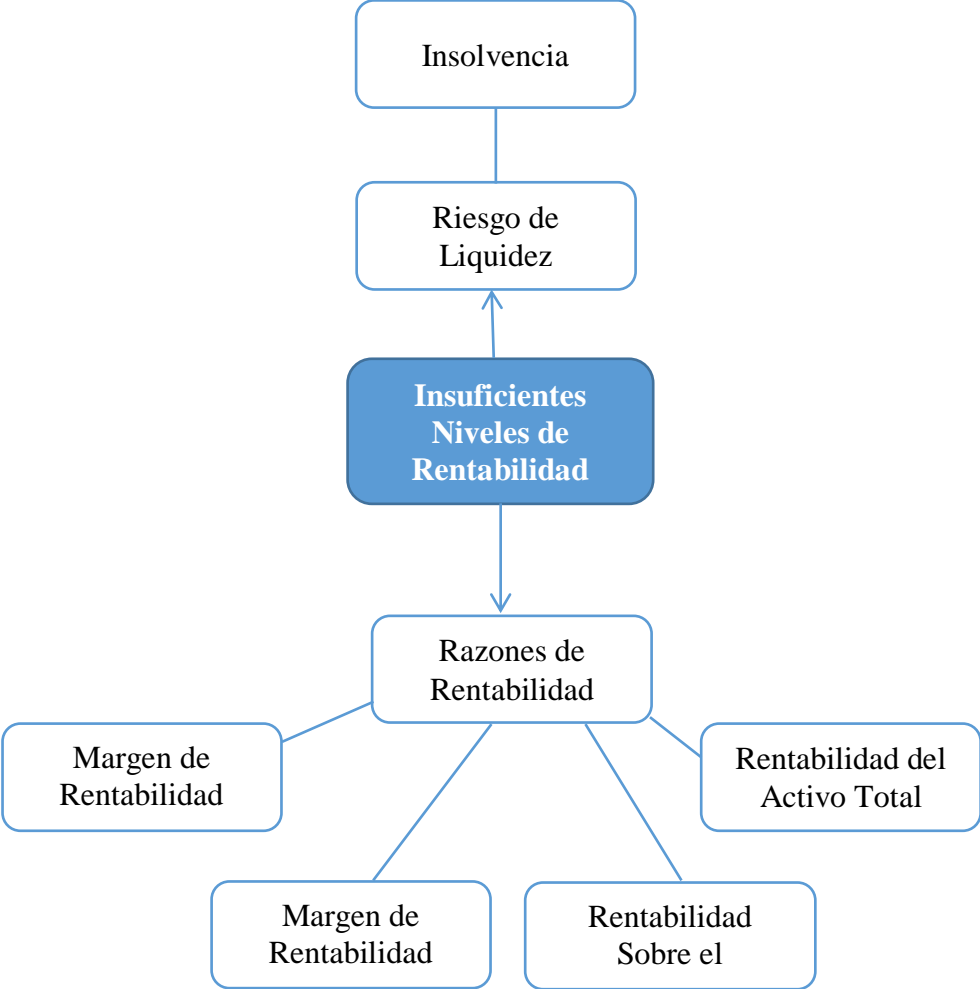


Gráfico N° 4: Infraordinación de Variables, Variable dependiente
Elaborado por: AMANCHA Christian (2016)

2.4.1.1 Marco Conceptual Variable Independiente

2.4.1.2 Administración

Según (Robbins, 2005 pág. 7) La administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas. Ya sabemos que coordinar el trabajo de otros es lo que distingue una posición gerencial de las demás. Sin embargo, esto no significa que los gerentes pueden hacer lo que quieran, cuando quieran y como quieran. Por el contrario, la administración requiere la culminación eficiente y eficaz de las actividades laborales de la organización: o por lo menos a eso aspiran los gerentes.

Según (Robbins, y otros, 2009 pág. 5) —El término administración se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto con ellas. Varios términos de esta definición merecen más explicaciones. Se trata de las palabras proceso, eficiencia y eficacia.

La administración es un proceso mediante el cual los gerentes siguen pasos previos para la obtención de objetivos pactados en una planificación precedente. Para ello utilizan mecanismos con eficiencia y eficacia, que son términos muy diferentes al momento de ponerlos en marcha; por su parte eficiencia es hacer las cosas bien y utilizar todos los recursos que posee la empresa para sacarlos el máximo provecho, en cambio eficacia es la consecución en sí de los resultados y objetivos propuestos. Dentro de este ámbito los gerentes deben manejar ambos términos para una buena gestión dentro de la empresa.

Según (Reyes Ponce, 2006 pág. 16) “El empleo que de la palabra han hecho los técnicos en la materia, en razón de tratarse de una disciplina que, como tal, es de reciente estudio, y está aún en pleno período de formación, ha sido muy variable: casi nos atrevemos a decir que caótico. Para demostrar lo anterior, bastaría citar el hecho de que aún se discute por algunos si la administración es una parte de la organización,

o viceversa.

Sin embargo, de las definiciones dadas por los principales actores en Administración, podremos deducir sus elementos básicos,

E, F. L. Brech: "Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado"

J. D. Mooney: "Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana". Y contrapone esta definición con la que da sobre la organización como: "la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado"

Peterson a tul Plowinan: "Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular"

Koontz and O'Donnell: consideran la Administración como: "la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

G. P. Terry: "Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno"

Tannenbaun "El empleo de la autoridad para organizar, dirigir, y controlar a subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa".

Henry Fayol (considerado por muchos como el verdadero padre de la moderna Administración), dice que "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y

controlar".

Se ha hecho corriente, diremos por último, la definición breve de la Administración como "la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros", u "obtener resultados a través de otros".

2.4.1.3 Proceso Administrativo

Apoyándose en los estudios de (Blandez, 2016) nos menciona que: el proceso administrativo es la herramienta principal para el trabajo que desarrollan los administradores dentro de una organización. Los elementos que lo conforman permiten a los mandos tácticos y estratégicos de la organización llevar a cabo los procesos de planeación, organización, dirección y control de una empresa.

La gran mayoría de autores siguen girando en torno a los procesos administrativos, aunque normalmente se concentran en las cuatro actividades básicas: planificar, organizar, dirigir y controlar

- **Planificar**

Contiene establecer metas, formar estrategias y obtener planes para regular actividades

- **Organizar**

Contiene establecer qué trabajos serán llevados a cabo, cómo se ejecutarán, quién las ejecutará, cómo estarán congregadas, quién acata de quién y dónde se tomarán las decisiones encontradas

- **Dirigir**

Contiene motivar a los empleados, situar las acciones de otros, optar el canal más eficaz de comunicación y solucionar los problemas que se presenten

- **Controlar**

El proceso de fijarse en el desempeño, cotejarlo con las metas y corregir todos los descaminos reales.

No obstante, desde un punto de vista meramente conceptual, metodológico y con el fin de estudiar, comprender y aplicar mejor la administración, es conveniente y lógico separar aquellos momentos o elementos que en una circunstancia dada puedan predominar, porque de esa manera se pueden fijar mejor sus reglas, técnicas, etc.

2.4.1.4 Control

Según (Blandez, 2016) el control consiste en la revisión de lo planeado y lo logrado. Para ello la autora cita un sistema de control que debe cumplir tres etapas, las cuales son:

1. Evaluación del desempeño y lo logrado.
2. Comparación del desempeño con el estándar y estudio de las diferencias, si existen.
3. Corregir las desviaciones desfavorables aplicando las medidas correctivas necesarias.

Es importante hacer notar que si la planeación no se realizó de manera adecuada, siempre existirán desviaciones. La planeación es fundamental para tener un punto de referencia de los objetivos que se quieren alcanzar. De esta manera, es necesario implementar un sistema de medición que apoye en la determinación de qué es lo que se quiere medir y cómo se va a medir. El buen funcionamiento de los controles permite al administrador confiar en su forma de operar, de lo contrario podrá tomar acciones para cambiar los controles.

En ocasiones los controles pueden parecer una limitante en los procesos que se realizan dentro de la organización, pues no permiten que las personas actúen con

criterio propio en la solución de problemas. Sin embargo, los controles permiten que los empleados tomen en cuenta todos aquellos elementos necesarios para un adecuado desarrollo de sus actividades.

El control de mercado hace empeño en el uso de componentes externos del mercado. Los controles rondan en torno a juicios como la competencia de precios o la participación de mercado. Las organizaciones que emplean el enfoque del control de mercado, por lo general, cuentan con productos y servicios muy diferentes y claramente detallados, así como con una competencia formidable. Así, las diferentes particiones de la organización regularmente han sido convertidas en centros de utilidades y son evaluadas de acuerdo con la proporción del total de utilidades de la compañía que genera cada una de dichas divisiones.

Distintos tipos de reportes son los que están más orientados al control de la cartera, como son reportes que muestran de una manera clara y descifrable la situación de la cartera de la organización, reportes que están a la mira qué conjuntos solidarios se están retrasando en sus pagos, con lo cual se puede controlar perfectamente qué conjuntos se retrasan hasta en un día en su depósito semanal. Cabe hacer referencia que cada uno de estos reportes tienen diferentes niveles de referencia, es decir, pueden contener información muy general (totales de la organización) hasta información muy específica y detallada ya sea a nivel de municipios, coordinaciones, asesores, etc.

Según lo menciona (De Rus, 2008 pág. 73) Los sistemas de control de cartera deberán suministrar la información idónea para una clara identificación y verificación del movimiento de suministros y sanciones en general, como asimismo de las recuperaciones por pagos o reprogramaciones cuyos montos deben incorporarse en la base imponible de primera clase.

Por otro lado (Cardozo Cuenca, 2006 pág. 388) mantiene que “Las provisiones para la cartera vencida se componen en la principal defensa en contra de futuras daños por morosidad de los créditos. Esta relación se calcula como el total de provisiones de la

cartera actual sobre el total de cartera vencida”

La fórmula para el cálculo de la cartera vencida es:

$$\text{Cartera Vencida Total} = \frac{\text{Cartera vencida}}{\text{Cartera Total}}$$

2.4.2.1 Gestión de Cobros

Para (Santandreu, 2005 pág. 76) La principal fuente de crédito de la empresa corresponde a los cobros por la facturación que realiza. Este trabajo se constituye en el principal motor de la gestión de caja.

El objetivo primordial de la política de cobros consiste en apresurar el circuito en base a la disminución de los días de aprobación de pago a los clientes para minimizar los gastos financieros del float; así como oprimir el riesgo.

Por lo habitual las políticas de cobros suceden de la función comercial como condición de venta, si bien intercede el responsable financiero en mayor o menor medida.

Dentro de la política de cobros debe contener:

- Plazo de pago dado.
- Medios o herramientas de cobro.
- Descuento o rebaja por pronto pago.
- Medios de recuperación en caso de impago o retraso.
- Intereses y gastos por retraso.

2.4.2.2 Condiciones de Venta

Mediante (Czinkota, 2008 pág. 361) sostiene que las condiciones de venta, las responsabilidades de comprador y vendedor deben ser esclarecidas en lo referente a qué se incluirá y qué no en el coste, y cuándo se trasladará la propiedad de los bienes del vendedor al comprador.

2.4.2.2.1 Análisis de Crédito

Según (C, Horne, & Wachowicz, 2003, pág. 265) Después de compilar la información de crédito, la empresa debe ejecutar un análisis de crédito de los interesados. En la práctica, la recopilación de datos y su estudio están muy relacionados. Si, con base en la indagación inicial de crédito, una cuenta importante parece respectivamente peligrosa, el analista de crédito tendrá que conseguir más datos. Es posible que el valor deseado de la información complementaria sobrepase el costo de adquirirla.

Con base a la información recolectada el analista de crédito debe efectuar un trabajo arduo de investigación y hasta en ocasiones basarse en sus experiencias anteriores para otorgar un crédito a un nuevo cliente. Habrá exclusivo interés en la liquidez del solicitante y en su capacidad de cancelar las deudas a tiempo. Son fundamentalmente notables como la prueba del ácido, el periodo promedio de pago, rotación de las cuentas por cobrar e inventarios, y la razón entre deuda y capital.

Además de efectuar un análisis al nuevo cliente, el analista de crédito tendrá que considerar la forma de la entidad y su administración, además de su posición financiera, entre otras cosas. Después tendrá que establecer la capacidad del solicitante a pagar su crédito y la posibilidad de que no pague a tiempo y, con ello, ocasione una pérdida derivada de una deuda incobrable. Con base a esta información, además de los datos del margen de utilidad sobre producto o servicio vendido, se debe resolver si es conveniente o no ratificar el crédito.

2.4.2.2.2 La Política de Crédito

Según (Brachfeld, 2009, pág. 86) Una política de una compañía es la forma de cómo quiere la sociedad que se haga las cosas en lo referente al crédito de clientes, los juicios que se van a utilizar para tomar decisiones así como los objetivos de crédito que se quieren alcanzar medidos en cifras. Las políticas de crédito se utilizan para facilitar que los empleados tengan un modelo de trabajo para conseguir los mejores resultados en el servicio de crédito comercial.

Como proceden las políticas de crédito

Las políticas de crédito y cobro poseen la tarea de controlar el volumen total de saldo de la clientela y de su riesgo.

Sin embargo las políticas también operan sobre el volumen total de ventas, puesto que las políticas de crédito incurren claramente en las decisiones de crédito de cualquier empresa, las políticas normalizan las condiciones de crédito que va a emplear la compañía para conceder pagos prorrogados a sus clientes, por lo que intervienen directamente en el volumen total de las ventas: unas políticas prohibitivas disminuyen las ventas y unas liberales las acrecientan.

Consecuentemente las políticas de crédito y cobranza reinciden sobre ambos factores claves que perturban el volumen de recursos cambiados en cuentas de clientes.

Políticas de crédito normales:

Son las que se estacionan en el término intermedio: por lo tanto no son ni restrictivas ni liberales. Son las más formuladas y buscan la medida en el riesgo de los clientes, tomando en algunos casos algunos riesgos y accediendo los plazos de pagos frecuentes en la industria. Las compañías que acogen este tipo de política tienen que financiar sobriamente a sus clientes y por ello convendrían asumir ciertos valores mercantiles.

Esta variedad de política se puede emplear cuando en la situación interna de la compañía y la circunstancial se da las siguientes condiciones:

- Empresa distribuidora goza de una buena fortaleza económica.
- La empresa se encuentra lo suficientemente atesorada.
- La sociedad posee la capacidad de endeudarse a corto con importes moderados.
- Los clientes saben cumplir con sus adeudos.
- Los resultados obtenidos en la venta de los bienes son adecuadamente buenos.
- La compañía cuenta con un aforo de elaboración ordenada para proveer regularmente a sus clientes.
- No se avecinan modificaciones en el mercado ni se observan en un corto plazo dificultades sectoriales.
- Los niveles de retraso en el pago y el adverso de las compañías del sector son por debajo del nivel deseado.

Políticas de otorgamientos de créditos y cobros negativos:

Son aquellas en la que oprimen el aspecto económico sobre el productivo, dando preferencia al valor del crédito y no a las consecuencias comerciales que logran representar la decisión de otorgar o rechazar un crédito. Las compañías que acogen no tienen grandes planes de desarrollo en un corto plazo y se satisfacen con mantener su nivel de ventas y cuota de mercado.

La gestión de este tipo de políticas conservadoras es obtener el mayor grado de liquidez para la compañía, que las cuentas por cobrar forjen el máximo flujo de caja potencial y someter el endeudamiento externo con entes financieros. Las políticas de crédito taxativas preponen los pagos al contado a las prórrogas de pago, crean plazos cortos de créditos, restringen el volumen de créditos otorgados y prefieren escrupulosamente a los clientes que merecen crédito.

Este ejemplo de políticas es apropiado cuando los escenarios sean los que a

continuación se detallan:

- La compañía dispensera se encuentra en un contexto de oligopolio de mercado.
- La compañía posee pocos recursos económicos propios ya que su capital social es pequeño.
- A la sociedad le es dificultoso o muy costoso conseguir recursos ajenos para fomentarse.
- La compañía se encuentra atravesando por una situación económica delicada y no puede consentir un deterioro económico provocado por impagos.
- La solicitud del producto prevalece a la capacidad de producción o a los stocks.
- El período de producción del producto es demasiado extenso.
- Hay bajos niveles de stock pero la demanda de los productos es elevada.
- El sector en el que se encuentra la compañía está en crisis financiera.
- El acoplamiento económico se encuentra por una etapa de recesión.
- Igualmente existen unos condicionantes que ven aconsejable la aplicación de políticas de crédito prohibitivas y estas son:
 - Los bienes se encuentran manufacturados por encargo y personificados de forma que apenas se encontrará otro usuario para pedidos determinados.
 - El lado comercial que se alcanza en la venta del producto es muy soez y no se puede consentir costes financieros descomunales o pérdidas por imperfectos.
 - Los valores de compra de los productos vendidos son muy elevados por lo que los posibles deterioros en caso de imperfectos serían muy importantes.
 - La compañía debe oprimir su endeudamiento con intermediarios para reducir su exigible en el balance.
 - Los consumidores poseen demasiado efectivo y pueden hacerlo mediante esta forma de pago si se les otorgan descuentos por pronto pago.
 - La compañía no desea aumentar en el tiempo sus actividades.
 - La sección ejerce un control sobre malos deudores y usuarios morosos.
 - Los valores variables del producto comercializado son demasiado elevados.
 - Los consumidores necesitan el producto comercializado por la compañía y existe pocas alternativas al mismo.

- La compañía despensera ha experimentado un rápido incremento en poco tiempo y su activo circulante se ha elevado excesivamente.

Las Políticas Flexibles

Estas políticas generosas se basan en que lo más importante es el semblante comercial y el crédito es una herramienta para conquistar al cliente, por lo que las aprobaciones de crédito son inversiones para fidelizar a los clientes y ganar cupo en el mercado. Este tipo de políticas generosas conceden plazos largos a los clientes para cancelar las facturas y otorgan crédito con facilidad a la mayoría de la clientela para aumentar el giro comercial.

El problema de esta clase de políticas es que las compañías que las practican deben adjudicarse un elevado riesgo de crédito y pueden resurgir importantes pérdidas económicas provocadas por los créditos fracasados.

Una sucesión de contextos obligan a acoger este tipo de políticas; los más usuales son:

- La compañía se localiza con un mercado juicioso y fragmentado.
- La oferta es considerablemente más alta que la demanda.
- El mercado es considerablemente competitivo.
- La cartera de demandas ha sido insignificante en los últimos períodos.
- En el mercado existen demasiados competidores que brindan productos de las mismas características.
- Ha surgido un gobernante de mercado que está brindando mejores condiciones de crédito a los clientes.
- Los compradores han fortalecido sus condiciones de compra y exigen mayores términos.
- Los bienes que vende la compañía han ingresado en la fase de madurez.
- Se está originando un progresivo derrumbe de la demanda de los productos debido

al receso de la actividad económica.

- Las ventas están percibiendo una baja significativa el último período.
- Se están provocando permutas en la demanda que pueden exceder el stock o la obsolescencia de los bienes y obligan a vender demasiado en un periodo corto.

Igualmente existen unos terminantes que hacen honrado la aplicación de políticas de crédito flexibles y que son:

- La compañía necesita captar más asignación de mercado.
- La entidad quiere expandirse y elevar su actividad financiera.
- El contexto económico-financiero de los clientes es muy bueno y no existe morosidad, por lo tanto se desea fidelizar a la clientela.
- Los márgenes productivos de los bienes son buenos y permiten un eminente nivel de incobrables.

Las obstinaciones que puedan surgir por parte de la fuerza de ventas al momento de implantar las políticas de créditos consiguen ser superadas declarando a los vendedores que gracias a la presencia de normas se evitará ilegalidades, actuaciones intrínsecas e incoherencias en la asignación de créditos, consintiendo el trabajo de forma consensuada y traslúcida en materia de créditos comerciales. Y lo que es más trascendental: la política de créditos terminará con los aprietos propios entre el personal de ventas y el administrativo, dado que cuando el área de ventas posean la razón en algún altercado la política de créditos será utilizada para confirmar que la posee.

2.4.2.2 Métodos de Recuperación de Cartera

Rescatar deudas demanda de planificación, orden y perseverancia. Una obligación con el cliente que se muestra en la pronta respuesta a sus inquietudes y soluciones eficaces para sus inconvenientes.

El rescato crediticio labora en todas los períodos de la cobranza, examinando y segmentando las carteras antes de ser tramitadas. En base a este fraccionamiento determinamos la destreza más adecuada y damos comienzo al trabajo.

2.4.2.2.1 Llamadas Telefónicas

Mediante esta acción la empresa se asegura de mejor manera el proceso de comunicación, y aquel el proceso de llamar es clarificar con la otra parte los requerimientos, quejas y demás situaciones que puedan suscitar.

Por consiguiente, una llamada telefónica es una señal o aviso que se ejecuta mediante el teléfono sea este móvil o convencional. Su empleo es llamar la atención del cliente hacia un lugar donde se incluye una nota de voz, una gentileza, un aviso, una cita, un informe u otro tipo de mensaje.

2.4.2.2.2 Abogados Externos

Un abogado externo es aquel individuo que practica profesionalmente el amparo jurídico de una de las partes en juicio, así como los procesos legales y administrativos ocasionados por ella.

2.4.2.2.3 Gestor de Cobranza

La labor del gestor de cobranza deberá tratar con personas de múltiple nivel, cualidades y modos de ser, de ahí que deba ser una persona que aglutine el siguiente perfil:

- Poseer presencia interesante.
- Conservar buenos principios.
- Poseer iniciativa.
- Obtener conciencia de integridad.

- Ser cauto.
- Disponibilidad para recorrer.

2.4.2.2.4 Visita a los Clientes

Visitar a los clientes es la técnica más efectiva para la recuperación de una cuenta vencida, aunque hay que tener en cuenta que es el procedimiento más costoso. Cuando las confirmaciones de saldos o llamadas telefónicas no proporcionan efecto, la visita personal al moroso es la última opción extrajudicial que nos queda.

2.4.2.3 Garantías de Créditos

Recientemente y en especial en las garantías de intermediarios, el acreedor opta que la existencia de la garantía vaya apartada de la existencia de la deuda. Es por ello que la garantía esté enlazada pero no subordinada al compromiso. La garantía del crédito es un deber vinculado y coordinado; crea un derecho intrínseco a favor del prestamista.

2.4.2.3.1 Garantía Personal

Para (Mollar, 2004) el titular y los fiadoras ofrecen su garantía personal ilimitada presente y futura de todo su propiedad. Cabe revelar que si constan bienes en el patrimonio de dichas personas que están obligados de forma específica no podrán ser elaborados ante un no pago del préstamo.

2.4.2.3.2 Garantía Documental

En los escritos de la garantía no se pueden trincar los derechos del comprador, ni ponerles prohibiciones que no prevé la ley durante los dos años que dura la caución legal.

2.4.2.3.3 Garantías de Prenda

La prenda es un derecho real adjunto de garantía que posee como función adjunta el asegurar al acreedor el desempeño y bienestar de su crédito, mediante un poder específico que se le confiere sobre la cosa pignorada.

2.4.2.4 Riesgos Crediticios

Es la contingencia de quebranto debido al incumplimiento del pagador o la contraparte en procedimientos directos, indirecta o procedida que conlleva el no pago, el pago parcial o la falta de congruencia en el pago de las obligaciones estipuladas.

2.4.2.4.1 Legal

El peligro legal se define como el quebranto potencial derivado de posibles incumplimientos con las normas actuales que puedan afectar de manera negativa las secuelas de la operadora. Para contrarrestar este tipo de riesgo, se han determinado políticas y procedimientos para que en forma previa a la dedicación de actos jurídicos, se examine la validez jurídica y la adecuada instrumentación legal de éstos.

2.4.2.4.2 De Solvencia

Es la eventualidad por pérdida o por deterioro de la estructura financiera del emisor o garantía del título y que puede crear disminución en el valor de la insurrección o en la capacidad de pago.

2.4.2.4.3 De Liquidez

Para (Feria, 2005) el riesgo de liquidez lo puntualiza como: “una pérdida ante la inexistencia de una contrapartida para deshacer una posición de mercado” pero el

mismo escritor se refiere el riesgo de liquidez en un campo más administrador como un problema en un futuro de impagos porvenires.

La liquidez de una compañía se describe a la relación que, en un momento explícito, existe entre sus recursos netos y las obligaciones que le son exigiblemente en ese momento. El riesgo de insolvencia se refiere a la posibilidad de que la compañía no pueda cumplir perfectamente sus compromisos como resultado de una falta de recursos líquidos.

Por lo cual, los riesgos de iliquidez son observados con atención, pero no se les otorga un rol predominante. Además, cuando se trata de precisar un indicador de liquidez, lo que se destaca son las posiciones en un corto plazo, definidas hasta un año. Aquellas de plazos superiores son consideradas sólo para visualizar problemas viables de iliquidez en casos extremos.

2.4.3 Marco Conceptual Variable Dependiente

2.4.3.1 Administración Financiera

Para (Cardozo Cuenca, 2007) nos dice que: unos de los temas importantes de una administración habitual es la administración financiera cuyos objetivos está en extender los aportes de los afiliados y por ende el patrimonio colectivo, producir buenos resultados con el propósito de facilitar mejores servicios sociales, esparcir la retribución para la administración, objetivos de conducta y responsabilidad social.

Para dirigir sus finanzas en forma segura, intérprete un presupuesto sólido y realista determinando la cantidad de dinero real que va a requerir para abrir el negocio y la cantidad ineludible para mantenerlo abierto. En esta sección de su plan de negocios corresponderá preparar una proyección de ventas, de flujo de efectivo, declaración de ingresos, estudio de punto de equilibrio y una hoja de balance.

A menos que conozca a cabalidad cómo hacer un estado financiero, pida ayuda para

escribir los detalles de ingresos y flujos de efectivo y para preparar la hoja de balance. Su propósito es entender los instrumentos financieros lo suficiente que pueda obtener utilidad.

2.4.3.2 Análisis Financiero

Referenciado del libro de (Publicaciones-Vértice, 2008) nos dice que el análisis financiero se dirige a valorar la capacidad que tiene la compañía para hacer frente con su activo a todos las obligaciones derivados del pasivo a medida que se van saldando, sin que por ello se disguste el normal desarrollo financiero de aquella; examina los fondos financieros que utiliza la compañía y si son aplicados apropiadamente.

El análisis financiero radica fundamentalmente en la asimilación de los ingresos y los costes creados durante la vida del proyecto. La discrepancia entre los ingresos totales y los costos totales es el valor actual neto, el beneficio que el proyecto logra al funcionario económico que tiene el derecho de posesión sobre dichos beneficios. (De Rus, 2008, p.20)

El análisis financiero en el período central se realiza al ultimar la validez, pero solicita de ajustes en sus técnicas, adicionalmente a nivel geográfico que pocas veces se ejecuta, se debe diseñar un modelo similar para su ejecución con el objeto que permita emparejar los obstáculos que se presentan en las áreas de inversión del progreso, en la planeación financiera y en la estructura para el manejo financiero del Estado. (Escobar Gallo, y otros, 2007, p.500)

2.4.3.3 Índices Financieros

Basándose en la investigación de (Escribano Ruiz, 2010 pág. 191) sostienen que En estos préstamos, las entidades financieras suelen fijar el interés sobre un índice financiero al que se le suma un diferencial (el Euribor a 1 año, el IRPH, el indicador CECA, etc., son algunos de los posibles candidatos), y fijan una fecha periódica (normalmente semestral o anual) de revisión del interés.

2.4.4.1 Riesgo de Liquidez

Para la autora el riesgo de liquidez lo materializa como una pérdida ante la inexistencia de una compensación para deshacer una posición de mercado. Del mismo modo llamado riesgo de contratación, es propio de mercados de oferta y demanda directas, como son los mercados no constituidos. Otra potencial expresión del riesgo de liquidez reside en la dificultad para hacer frente a compromisos de pago futuras. (Feria Domínguez, 2007, p.4)

2.4.4.1.1 Insolvencia

Para los autores definen la insolvencia a un patrimonio que es insolvente cuando el monto de su pasivo prevalece la suma de los valores de su activo. La demostración de la insolvencia solicita un estudio del escenario patrimonial del deudor, con la apreciación del valor venal de cada una de los aparatos de que se compone el activo y con la comparación de la suma de esos valores con el estado del pasivo. (Rodríguez Olivera, y otros, 2007, p.389)

El insolvente no se encuentra en la capacidad de pagar su pasivo ni siquiera transfiriendo todos los bienes de su activo. El insolvente se tropieza, por lo tanto, en una situación de hendidura económica.

2.4.4.2 Razones de Rentabilidad

Para (Finnerty & Stowe, 2000) las razones de rentabilidad se muestran como: “se concentran en la efectividad de la compañía para generar utilidades. Estas razones reflejan el desempeño operativo, el riesgo y el efecto del apalancamiento” con esto nos apertura a que la rentabilidad posee ciertos parámetros para ser medidos y analizados con lo que genera la empresa.

2.4.4.2.1 Margen de Rentabilidad Bruta

Gitman L. (2003) Nos habla que el margen de utilidad bruta calcula el porcentaje de que por cada dólar de venta que queda después de que la empresa ha pagado todos sus productos. En cuanto a más alto se encuentra el margen de utilidad bruta (es decir, en cuanto a más bajo es el costo referente del costo de ventas), mejor. El margen de utilidad bruta se lo puede calcular de la siguiente manera:

$$\text{Margen de Rentabilidad Bruta} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$$

2.4.4.2.2 Margen de Rentabilidad Neta

Gitman L. (2003) Explica que el margen de rentabilidad neta calcula el porcentaje de que por cada dólar en ventas que queda después de que la empresa ha deducido todos los costos y gastos, incluyendo intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes. En cuanto a más alto sea el margen de utilidad neta de la compañía, mejor. El margen de utilidad neta se lo puede calcular de la siguiente manera:

$$\text{Margen de Rentabilidad Neta} = \frac{\text{Utilidades disponibles para los accionistas comunes}}{\text{Ventas}}$$

2.4.4.2.3 Rentabilidad Sobre el Patrimonio

Gitman L. (2003) Argumenta que el rendimiento sobre el capital o patrimonio mide el rendimiento obtenido sobre la inversión de los accionistas de la empresa. En general, cuanto más alto es el rendimiento, es mejor para los propietarios. El rendimiento sobre capital se calcula como sigue:

$$\text{Rendimiento sobre Capital} = \frac{\text{Utilidades disponibles para los accionistas comunes}}{\text{Capital en acciones ordinarias}}$$

2.4.4.2.4 Rentabilidad del Activo Total

Gitman L. (2003) Expone sobre el rendimiento sobre activos, del mismo modo conocido como rendimiento sobre la inversión que se encarga de medir la efectividad general de la administración en la concepción de utilidades con sus activos disponibles. En cuanto a más alto sea el rendimiento de los activos, mejor. El rendimiento sobre los activos de la empresa se lo puede calcular de la siguiente manera:

$$\text{Rendimiento sobre Activos} = \frac{\text{Utilidades disponibles para los accionistas comunes}}{\text{Activos Totales}}$$

2.3 Hipótesis

La inadecuada gestión gerencial en el manejo de los procesos de cobranza afecta la rentabilidad de la empresa Representaciones J. Leonardo Soria C.A. distribuidora de producto masivo en la ciudad de Ambato.

2.4 Señalamiento de Variables

Variable independiente: Inadecuada gestión gerencial

Variable dependiente: Insuficientes niveles de rentabilidad

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DEL DIAGNÓSTICO

3.1 Enfoque

El estudio de caso tiene un enfoque cuali-cuantitativo, cuantitativo puesto que está orientado hacia la identificación de los orígenes y explicaciones de la gestión gerencial en el manejo del proceso de cobranza y cómo afecta a la rentabilidad, como instrumento de estudio que a su vez permite una intervención controlada de datos a través de la demostración de la hipótesis, situando énfasis en la demostración de los resultados.

Cualitativa ya que se encuentra orientada hacia el conocimiento del manejo de todo lo que abarca el proceso de cobranza y la rentabilidad como esencia del estudio, que a su vez nos permite una observación real utilizando una perspectiva desde el interior que permite el develamiento de la hipótesis situando énfasis en el proceso del análisis.

3.2 Modalidad Básica de la Investigación

3.2.1 Investigación Bibliográfica:

Bibliográfica ya que nos permite examinar la indagación escrita sobre la gestión gerencial en el manejo del proceso de cobranza y la rentabilidad, con la intención de saber de una excelente manera las aportaciones científicas de lo sucedido e instaurar relaciones, diversificaciones o el estado actual de la comprensión en relación al problema de estudio mediante la lectura de libros, informes técnicos, revistas científicas, y tesis de grados acorde al análisis propuesto.

3.2.2 Investigación de campo:

De campo porque permite un estudio sistemático de los hechos en la empresa Representaciones J. Leonardo Soria C.A. distribuidora de producto masivo en la ciudad de Ambato a través del contacto directo con la realidad.

3.3 Tipos de Investigación

3.3.1 Investigación Exploratoria

Se manejó este ejemplo de investigación ya que nos ayuda a precisar lo que se desea analizar o cuando el problema es escasamente conocido por la persona que investiga y el objetivo es socorrer al planteamiento del análisis de caso, exponiendo hipótesis de trabajo o distinguiendo la metodología a utilizar en una investigación de mayor nivel científico.

3.3.2 Investigación Descriptiva

Se trabajó con este tipo de investigación ya que puntualiza las características más significativas del problema en estudio, en lo que concierne a su origen y progreso. Puesto que su objetivo es relatar un problema en un suceso moderado espacial determinado, es decir, puntualiza como es y cómo este se manifiesta.

3.3.3 Asociación de Variables o Correlacional

Se utilizó este tipo de investigación porque tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más variables y determina estadísticamente si la variación en una o más variables es consecuencia de la variación en otra u otras variables, es decir, mediante la aplicación de fórmulas estadísticas y porque ocurre un fenómeno y en qué condiciones se presenta o porque dos o más variables están relacionadas.

3.4 Población y Muestra

En la presente investigación, con respecto a la población y muestra; la empresa distribuidora de producto masivo, presentan un registro de 13 gestores de cobranza, un supervisor de vendedores, además se cuenta con personal administrativo que lo integran 4 personas; detalladas de la siguiente manera: gerente financiera, contadora general, cajera y asistente de cartera. Por la descripción anterior el investigador ha tomado la decisión de encuestar al total de la población, dado que es una población finita.

3.4.1 Cálculo de la Muestra

El proyecto se basó en un compendio investigativo, el cual se analizará las actividades de los gestores de cobranza en su totalidad. Para ello Ostle (1965) afirma “Si tratamos con toda la población, nuestro trabajo estadístico será principalmente descriptivo” (p.64). Como se puede notar al análisis de caso no necesitará aplicar una muestra, ya que la población es finita. Y se aplicará de forma real y específica a los actores principales de la gestión de cobranza, además del personal responsable de la coordinación y control como lo es el personal administrativo.

Se trabajará con el personal responsable de todo el proceso que abarca el análisis de caso; esto quiere decir que a más de contar con la ayuda de los gestores de cobranza se procederá a ajustar la información con el personal que a su vez es el encargado de custodiar todo el movimiento económico que la fuerza de ventas recauda, dicho personal se encuentra dentro del departamento administrativo.

Por último, se consolidará la información con el orden jerárquico superior, como lo es la gerencia financiera, que es la encargada de manejar y controlar que todos los procesos de cobranza se desarrollen de una manera oportuna y eficaz mediante políticas y normas que regulan el accionar de todo el personal.

3.5. Operacionalización de Variables

Hipótesis: La inadecuada gestión gerencial en el manejo de los procesos de cobranza afecta la rentabilidad de la empresa Representaciones J. Leonardo Soria C.A. distribuidora de producto masivo en la ciudad de Ambato.

Variable independiente: **Inadecuada gestión gerencial**

| CONCEPTUALIZACIÓN | CATEGORÍAS | INDICADORES | ITEMS | TÉCNICAS E INSTRUMENTOS |
|--|-------------------|--|--|---|
| Es la porción total de cuentas por cobrar y de manera ordinaria por todos los créditos que no han sido cancelados a la fecha de vencimiento del pago, el mal manejo de la gestión de cobros, el desconocimiento de los riesgos crediticios, la falta de métodos de recuperación de cartera y la no implementación de | Gestión de cobros | Políticas de crédito Análisis de crédito Condiciones de venta. | ¿Conoce usted la gestión de cobros que realiza la empresa a sus clientes? ¿Qué prórroga de tiempo usted estima debe aplicar la empresa en el otorgamiento de crédito? ¿Conoce usted los riesgos que enfrenta la empresa al otorgar un crédito? | Encuesta aplicada a los gestores de cobranza. Cuestionario de control interno enfocado al rubro cuentas por cobrar aplicada a la gerente-financiero de la empresa. |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| <p>como resultado una cartera vencida.</p> | <p>Riesgos crediticios</p> <p>Métodos de recuperación de certera</p> | <p>De Liquidez, legal, De Solvencia.</p> <p>Llamadas telefónicas</p> <p>Abogados externos</p> <p>Gestor de cobranza</p> <p>Visita a los clientes</p> | <p>¿De los siguientes riesgos crediticios, señale los que usted considera como amenaza para la empresa?</p> <p>¿Conoce usted los métodos que aplica la empresa para la recuperación de cartera?</p> <p>¿Cuál de las siguientes maneras o formas, estaría usted de acuerdo para la recuperación de cartera vencida?</p> | |
|--|--|--|--|--|

| | | | | |
|--|----------------------|--|--|--|
| | Garantías de crédito | Garantía personal Garantía documental Garantía de prenda | ¿Conoce usted los tipos de garantías de crédito que ofrece la empresa a sus clientes? ¿Qué tipo de garantías de crédito considera que la empresa debe implementar a sus clientes? | |
|--|----------------------|--|--|--|

Tabla N° 1: Operacionalización de Variables, Variable independiente.
Elaborado por: AMANCHA Christian (2016)

Hipótesis: La inadecuada gestión gerencial en el manejo de los procesos de cobranza afecta la rentabilidad de la empresa Representaciones J. Leonardo Soria C.A. distribuidora de producto masivo en la ciudad de Ambato.

Variable dependiente: Insuficientes Niveles de Rentabilidad

| CONCEPTUALIZACIÓN | CATEGORIAS | INDICADORES | ÍTEMS | TÉCNICAS E INSTRUMENTOS |
|---|--|---|---|--|
| Es la imposibilidad en el cumplimiento de las obligaciones, los mismos que para su respectivo análisis se utilizan las razones de rentabilidad con los que se conocen los riesgos de liquidez al que puede enfrentar una empresa. | Riesgo de Liquidez. Razones de rentabilidad | Insolvencia. Margen de Rentabilidad Bruta Margen de Rentabilidad Neta Rentabilidad sobre el Patrimonio | ¿Considera que el otorgar créditos a los clientes nos da como resultado problemas de liquidez en la empresa? ¿Considera necesario aplicar un manual de procedimientos de créditos y un reglamento interno para el otorgamiento de crédito en la empresa? | Encuesta aplicada a los gestores de cobranza. Cuestionario de control interno aplicada a la gerente-financiera de la empresa. |

Tabla N° 2: Operacionalización de Variables, Variable dependiente.
Elaborado por: AMANCHA Christian (2016)

3.6 Recolección de Información

Inmediatamente de haber cumplido la operacionalización de las variables, con cada uno de los ítems, que pertenecen a las preguntas que fueron en parte de la encuesta que se realizó a todo los gestores de cobranza de la empresa y al personal administrativo que infiere en el proceso, con el objetivo de recoger la información idónea y real de la misma, lo que nos permite saber si nuestro análisis de caso se encuentra bien encaminado.

Las encuestas a todo el personal involucrado se ejecutaron a partir de la tercera semana del mes de mayo de 2016 durante los días en el cual se encontraba todo el personal. Todas las encuestas se realizaron a todos los gestores de cobranza: se envió un documento mediante el cual se solicitaba al Gerente-Propietario de la empresa, la autorización para la aplicación de las encuestas a los empleados conforme la muestra solicitada.

3.7 Procesamiento y Análisis

Posteriormente que se ejecutó la recolección de información a mediante la aplicación de los cuestionarios y entrevista con el personal, se derivó como primera fase a revisar y analizar las encuestas empleadas con sus respectivas preguntas. Ya con los resultados que se compendió de la información real del análisis nos ayudó a constituir la información y en ese momento, se procedió a la formulación de las conclusiones y recomendaciones respectivas.

Como siguiente paso tenemos a la categorización de las variables, que radicó en apartar las preguntas con las opciones escogidas por cada uno de los encuestados para establecerles con el procedimiento de tabulación computarizada, estableciendo así una información clarificada en Microsoft Excel; que a su vez se plasmará mediante gráficos en forma pastel para una mejor comprensión de los resultados obtenidos, los gráficos serán expuestos uno por cada pregunta efectuada en la encuesta. Para el cuestionario se reflejará mediante gráficos en Excel y el análisis que los resultados arrojen.

Para el último paso, se asimiló los resultados conseguidos para que la hipótesis trazada sea aceptada o impugnada; para ello se aplicó la Distribución T de Student, ya que esta herramienta de probabilidad que muestra el resultado de la hipótesis en base a una muestra pequeña, y como base al estudio individual de cada una de las preguntas se procedió a ejecutar una recapitulación comprendiendo toda la información y orientando a dar una solución al problema. Indicamos a su vez que toda la información obtenida por medio de los cuestionarios es directamente cualitativa y por lo tanto nos servirá como material de apoyo para concretar todos los compendios más fuertes para aplicar la propuesta al análisis de caso propuesto por el investigador.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Principales Resultados Obtenidos del Diagnóstico

En el presente capítulo abarcaremos un análisis completo dirigido al problema propuesto para elaborar una propuesta acorde de solución; para ello nos basaremos en los objetivos que presentamos en el primer capítulo. Uno de los cuales es observar cómo afecta en la rentabilidad el proceso de cobranza, por lo cual, se procederá a un análisis financiero, esto es a una comparación entre los dos últimos períodos y su comportamiento financiero, en el cual se establecerá puntos clave para la investigación.

Además se procederá a realizar una encuesta a los principales actores de todo el proceso de cobranza para saber más a profundidad cómo se maneja el proceso y que tanto se aplica los lineamientos dispuestos por la gerencia. Con ello se aplicará uno de los objetivos propuestos anteriormente. Por último se procederá a realizar un cuestionario a la gerente comercial para conocer de qué manera se controla y aplica los procesos de cobranza para evitar problemas de liquidez. Con lo aplicado se procederá a analizar los resultados mediante la utilización de gráficos, y cuadros de análisis para comprobar la hipótesis planteada y así proponer un plan de solución.

4.1.1 Principales Resultados Obtenidos de los Estados Financieros

Se efectuó el análisis financiero a los estados presentados por la compañía (Balance General y Estado de Resultados Integral) de dos períodos para una comparación; el mismo se lo desarrolló mediante un análisis vertical y un análisis horizontal. Los períodos a análisis fueron del año 2014 y 2015; el análisis comprendió un estudio en indagar causas y fenómenos que susciten de un período a otro.

Dentro del análisis vertical en el período 2014 para el Balance General se presenta un comportamiento normal dentro de los parámetros económicos que maneja la empresa, un ejemplo de ello es que el activo corriente acapara el 82% del activo total de la empresa; es decir el dinero corriente es un pilar muy elemental para la actividad que maneja la compañía. La cuenta que se pondrá énfasis acorde a la investigación es cuentas y documento por cobrar a clientes que abarca un 44% del activo total; es decir, ocupa un grado alto de importancia., y es por ello que es necesario aplicar un análisis del comportamiento de la cuenta.

Para el siguiente período no se generan cambios drásticos que llamen la atención; ya que el movimiento de las cuentas analizadas previamente se mueven en un grado similar, así por ejemplo cuentas y documentos por cobrar en el año 2015 refleja en un 85% 3 puntos porcentuales más que período anterior; pero es un aumento relativo si observamos de manera global como creció económicamente la empresa.

Ahora mediante el análisis horizontal se puede detallar más a fondo dicho crecimiento; ya que de un período a otro se puede observar que la empresa aumenta en un alto grado porcentual su liquidez. El activo corriente aumenta un 13% en relación al año 2014 y por ende se debe analizar con mayor énfasis el comportamiento de las cuentas involucradas dentro de este grupo contable. Además de la disminución de cuentas por cobrar a clientes ya que se reduce en 0.34% al período anterior; es un cambio leve pero que en un valor absoluto se redondea por dos mil dólares que habla de un valor relativamente bajo de un período a otro, orientándonos a un nivel de crecimiento que espera la empresa en este rubro.

La cuenta inventarios se ha incrementado en un 16% al anterior período, esto se debe a que la empresa adquirió más producto para elevar su columna de ventas y por ende su grado de rentabilidad. Para la cuenta pasivo y patrimonio no es necesario emitir un comentario ya que el movimiento de estos grupos no se ha visto un cambio drástico que afecte o mejore la salud económica de la empresa

Dentro del estado de resultado integral lo primordial es el análisis de la cuenta ingresos; mediante el análisis horizontal refleja que la empresa ha aumentado en 9 puntos porcentuales su nivel de ingresos. Es decir ha aumentado su nivel de ventas, y analizando se ve que la venta de productos comerciales tanto de tarifa 12% y 0% acapara todo ese ingreso de ventas ya que la naturaleza de la empresa es la distribución de producto masivo.

Dentro de ello es normal que para generar más ingresos se debe incurrir en un mayor número de gastos, y esto se ve reflejado en el análisis de gastos que ha aumentado en 8 puntos porcentuales en relación al período anterior.

4.1.1.1 Indicadores de Rentabilidad y Eficiencia

4.1.1.1.1 Margen de Rentabilidad Bruta

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

2015

$$\text{Margen de Rentabilidad Bruta} = \frac{6'014,991.90 - 4'920,960.49}{6'014,991.90} * 100$$

$$\text{Margen de Rentabilidad Bruta} = 18.19\%$$

2014

$$\text{Margen de Rentabilidad Bruta} = \frac{5'449,282.35 - 4'554,562.78}{5'449,282.35} * 100$$

$$\text{Margen de Rentabilidad Bruta} = 16.42\%$$

Variación %

$$\text{Variación} = \frac{\text{MUB 2015} - \text{MUB 2014}}{\text{MUB 2015}} * 100$$

$$\text{Variación} = \frac{18.19 - 16.42}{18.19} * 100$$

$$\text{Variación} = 9.73\%$$

Interpretación:

La empresa Representaciones J. Leonardo Soria C.A. por cada dólar invertido genera 18% de utilidad bruta en el 2015, mientras que en el 2014 por cada dólar invertido genera 16%. Además incrementa de un período a otro su margen de utilidad en 9.73% es un movimiento en el cual la empresa debe generar un mayor grado de rentabilidad; cabe recalcar que la rentabilidad bruta solo calcula los movimientos en el cual se basa su actividad ordinaria.

4.1.1.1.2 Margen de Rentabilidad Neta

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

2015

$$\text{Margen de Rentabilidad Neta} = \frac{49,318.93}{6'014,991.90} * 100$$

$$\text{Margen de Rentabilidad Neta} = 0.82\%$$

2014

$$\text{Margen de Rentabilidad Neta} = \frac{42,068.98}{5'449,282.35} * 100$$

Margen de Rentabilidad Neta = 0.77%

Variación %

$$\text{Variación} = \frac{\text{MRN 2015} - \text{MRN 2014}}{\text{MRN 2015}} * 100$$

$$\text{Variación} = \frac{0.82 - 0.77}{0.82} * 100$$

$$\text{Variación} = 6.10\%$$

Interpretación:

En el 2015 la empresa Representaciones J. Leonardo Soria C.A. por cada dólar invertido por sus accionistas les equivale a un 0.82% de rentabilidad líquida; para el período 2014 por cada dólar invertido equivale a 0.77% de la rentabilidad líquida; se incrementa de un período a otro en 6.10% para mejorar la situación se debe aplicar un mayor énfasis en la manera de invertir el dinero para generar mayor rentabilidad.

4.1.1.1.3 Rentabilidad Sobre el Patrimonio

$$\text{Rentabilidad Sobre el Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Promedio}} * 100$$

2015

$$\text{Rentabilidad Sobre el Patrimonio} = \frac{49,318.93}{292,679.84} * 100$$

$$\text{Rentabilidad Sobre el Patrimonio} = 16.85\%$$

2014

$$\text{Rentabilidad Sobre el Patrimonio} = \frac{42,068.98}{294,305.73} * 100$$

Rentabilidad Sobre el Patrimonio = 14.29%

Variación %

$$\text{Variación} = \frac{\text{RSP 2015} - \text{RSP 2014}}{\text{RSP 2015}} * 100$$

$$\text{Variación} = \frac{16.85 - 14.29}{16.85} * 100$$

$$\text{Variación} = 15.19\%$$

Interpretación:

En el 2015 la empresa Representaciones J. Leonardo Soria C.A. por cada dólar invertido genera un 16.85% de rentabilidad sobre su patrimonio, en el 2014 la cifra es de 14.29% en el mismo campo; en relación a la rentabilidad que genera sobre el patrimonio total equivale a un 16.85% de rentabilidad líquida; se incrementa de un período a otro en 15.19% ambos valores representan un avalúo de cuan es la representación que ejerce el patrimonio.

4.1.1.1.4 Rendimiento del Activo Total

$$\text{Rendimiento del Activo Total} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Promedio}} * 100$$

2015

$$\text{Rendimiento del Activo Total} = \frac{49,318.93}{1'424,816.47} * 100$$

$$\text{Rendimiento del Activo Total} = 3.46\%$$

2014

$$\text{Rendimiento del Activo Total} = \frac{42,068.98}{1'364,504.98} * 100$$

$$\text{Rendimiento del Activo Total} = 3.08\%$$

Variación %

$$\text{Variación} = \frac{RA\ 2015 - RA\ 2014}{RA\ 2015} * 100$$

$$\text{Variación} = \frac{3.46 - 3.08}{3.46} * 100$$

$$\text{Variación} = 10.98\%$$

Interpretación:

La empresa Representaciones J. Leonardo Soria C.A. en el 2015 por cada dólar que invierte por medio del activo total genera un 3.46% de rendimiento financiero sobre el total de sus activos; varía con el período anterior en un 10.98% el movimiento que presenta la empresa incrementa de un período a otro pero hay que generar mayor rentabilidad en todos los puntos posibles.

4.1.2 Principales Resultados Obtenidos Mediante la Aplicación de la Encuesta a la Población Finita

A continuación se presentan las tablas y gráficos que corresponden a la información recolectada en las encuestas realizadas por el análisis de caso a la empresa Representaciones J. Leonardo Soria C.A. dentro del ámbito de gestión de cobranzas, cada tabla de información se realizó con su respectivo gráfico para observar la tendencia de las respuestas obtenidas para después de un análisis a los resultados arrojar una conclusión acertada de los mismos.

Pregunta #1: ¿Aplica de forma correcta y efectiva la gestión de cobro establecida por la empresa a sus clientes?

| Respuesta | Total | |
|--------------|-----------|-------------|
| | Cantidad | % |
| a) Sí | 16 | 94% |
| b) No | 1 | 6% |
| TOTAL | 17 | 100% |

Tabla N° 3: Resultados Tabulación Pregunta N°1
Fuente: Empresa Representaciones J. Leonardo Soria C.A.
Elaborado por: AMANCHA Christian (2016)

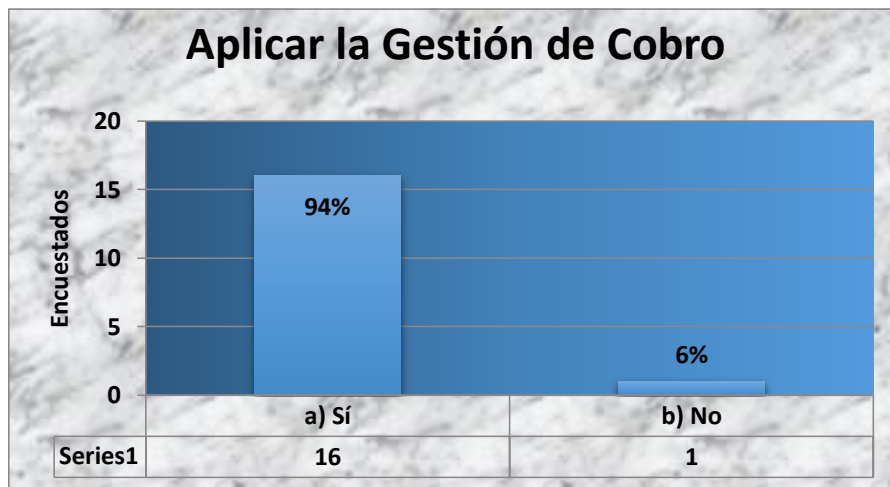


Gráfico N° 5: Resultados Tabulación Pregunta N°1
Fuente: Empresa Representaciones J. Leonardo Soria C.A.
Elaborado por: AMANCHA Christian (2016)

Análisis:

De 17 encuestados el 94% de ellos aplican de forma correcta y efectiva la gestión de cobro mientras que el 6% que equivale a 1 persona no lo aplica.

Interpretación:

Se puede ver que aunque la mayoría los encuestados aplica de forma correcta y efectiva la gestión de cobros la persona que no lo hace debe enfocarse a las normas que regulan la compañía para obtener un proceso más eficiente.

Pregunta #2: ¿Conoce usted sobre los riesgos que pueden suscitar al otorgar un crédito?

| Respuesta | Total | |
|--------------|-----------|-------------|
| | Cantidad | % |
| a) Sí | 17 | 100% |
| b) No | 0 | 0% |
| TOTAL | 17 | 100% |

Tabla N° 4: Resultados Tabulación Pregunta N°2
Fuente: Empresa Representaciones J. Leonardo Soria C.A.
Elaborado por: AMANCHA Christian (2016)

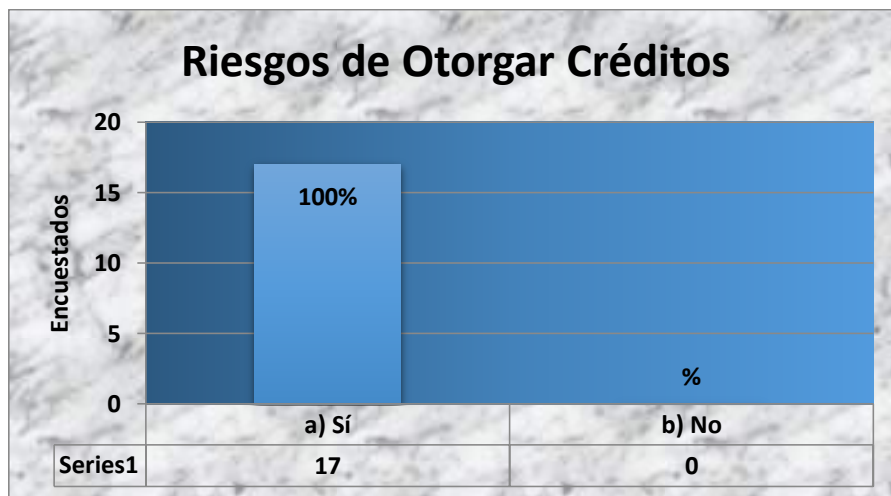


Gráfico N° 6: Resultados Tabulación Pregunta N°2
Fuente: Empresa Representaciones J. Leonardo Soria C.A.
Elaborado por: AMANCHA Christian (2016)

Análisis:

Con un total de 17 encuestados el 100% afirma que conoce sobre los riesgos que pueden ocasionar el otorgamiento de un crédito.

Interpretación:

Claramente podemos observar que todo el personal involucrado en el proceso de gestión de cobranza de la empresa R. Leonardo Soria C.A. conoce sobre los riesgos cuando se otorga un crédito a clientes que han cumplido con el proceso para el otorgamiento del mismo.

Pregunta #3: De los siguientes riesgos crediticios, indique cual considere una amenaza para la empresa

| Respuesta | Total | |
|-------------------------------|-----------|-------------|
| | Cantidad | % |
| a) De liquidez | 12 | 71% |
| b) De instrumentación o legal | 3 | 18% |
| c) De solvencia | 2 | 12% |
| TOTAL | 17 | 100% |

Tabla N° 5: Resultados Tabulación Pregunta N°3
Fuente: Empresa Representaciones J. Leonardo Soria C.A.
Elaborado por: AMANCHA Christian (2016)

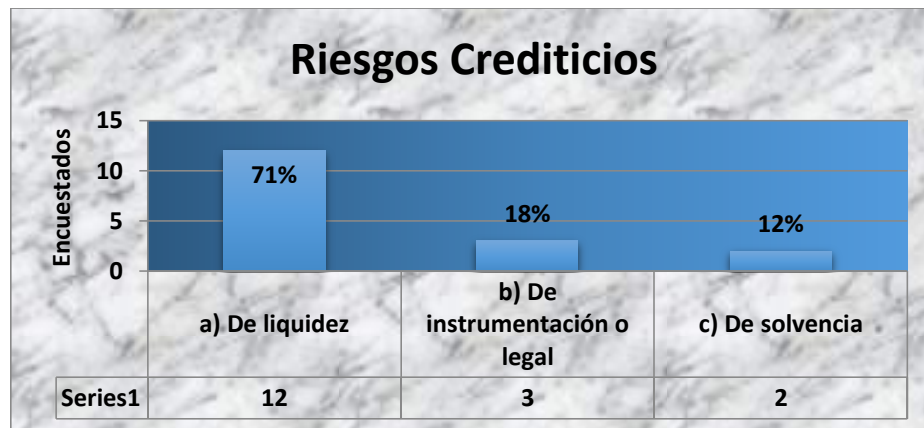


Gráfico N° 7: Resultados Tabulación Pregunta N°3
Fuente: Empresa Representaciones J. Leonardo Soria C.A.
Elaborado por: AMANCHA Christian (2016)

Análisis: De un total de 17 encuestados el 71% considera al riesgo de liquidez como amenaza para la empresa, un 18% considera al riesgo legal como un riesgo prominente y apenas el 12% considera al riesgo de solvencia como una amenaza.

Interpretación:

La mayoría del personal encuestado apunta a que el riesgo de liquidez es el mayor problema que afrontaría la empresa; es decir, la falta de dinero corriente puede influir en la toma de decisiones para una problemática que pueda surgir dentro de un riesgo crediticio. Por otro lado y por minoría apunta a que problemas legales y de solvencia ocasionaría un problema a la empresa siendo 5 de los encuestados.

Pregunta #4: ¿Conoce usted los procedimientos que aplica la empresa para la recuperación de cartera vencida?

| Respuesta | Total | |
|--------------|-----------|-------------|
| | Cantidad | % |
| a) Sí | 15 | 88% |
| b) No | 2 | 12% |
| TOTAL | 17 | 100% |

Tabla N° 6: Resultados Tabulación Pregunta N°4
Fuente: Empresa Representaciones J. Leonardo Soria C.A.
Elaborado por: AMANCHA Christian (2016)

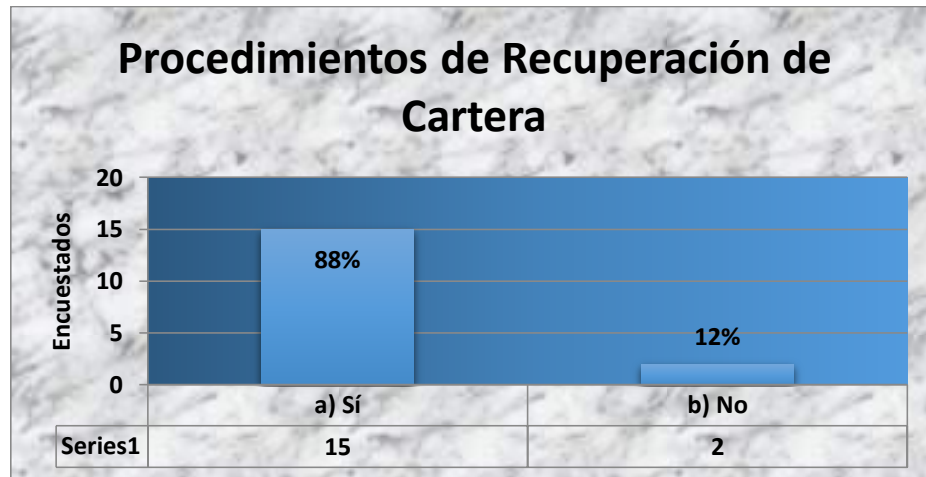


Gráfico N° 8: Resultados Tabulación Pregunta N°4
Fuente: Empresa Representaciones J. Leonardo Soria C.A.
Elaborado por: AMANCHA Christian (2016)

Análisis:

Con un total de 17 encuestados el 88% conoce sobre los procedimientos que aplica la empresa para la recuperación de cartera vencida, mientras que un 12% lo desconoce completamente.

Interpretación:

La mayoría del personal sabe de los procedimientos que la empresa aplica, el porcentaje mínimo que representa apenas a 2 encuestados se puede dar que se trata de un personal que se incorporó recientemente a la empresa y desconoce de las políticas que aplica la empresa.

Pregunta #5: ¿Cuál de los siguientes métodos, estaría usted de acuerdo para la recuperación de cartera?

| Respuesta | Total | |
|-------------------------|-----------|-------------|
| | Cantidad | % |
| a) Llamadas telefónicas | 5 | 21% |
| b) Abogados externos | 6 | 25% |
| c) Gestión del vendedor | 6 | 25% |
| d) Visitas al cliente | 7 | 29% |
| TOTAL | 24 | 100% |

Tabla N° 7: Resultados Tabulación Pregunta N°5

Fuente: Empresa Representaciones J. Leonardo Soria C.A.

Elaborado por: AMANCHA Christian (2016)

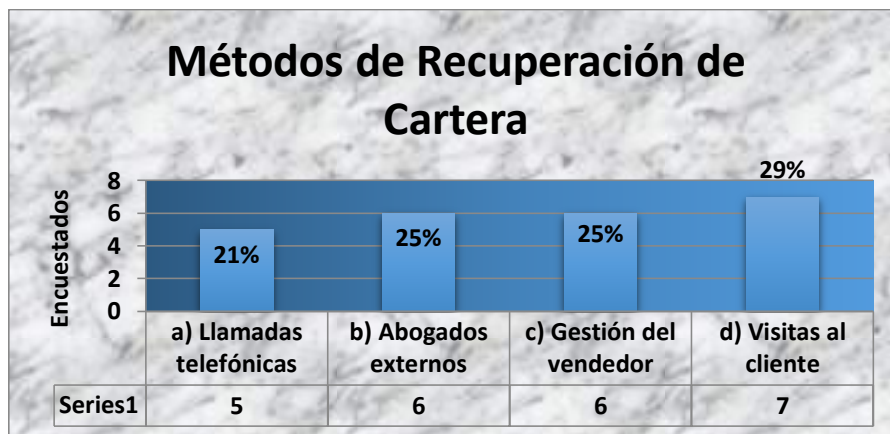


Gráfico N° 9: Resultados Tabulación Pregunta N°5

Fuente: Empresa Representaciones J. Leonardo Soria C.A.

Elaborado por: AMANCHA Christian (2016)

Análisis: De un total de 17 encuestados el 21% apunta a las llamadas telefónicas, un 25% asistir con abogados externos, el mismo 25% opta por la gestión del vendedor y el 29% elige las visitas a clientes como el mejor método para recuperación de cartera.

Interpretación: Dentro de esta pregunta se dio la opción a los encuestados de elegir más de una opción, ya que todos los métodos son probados que generan un índice de recuperación idónea. La mayor parte de ellos optó por visitas a clientes como una opción que beneficia a ambas partes. Podemos apreciar que todas las opciones guardan una ligera diferencia, es decir, se encuentra de acuerdo que los cuatro métodos son muy necesarios para la correcta aplicación de una recuperación de cartera.

Pregunta #6: ¿Se encuentra satisfecho con los tipos de garantía de crédito que ofrece la empresa a los clientes?

| Respuesta | Total | |
|--------------|-----------|-------------|
| | Cantidad | % |
| a) Sí | 15 | 88% |
| b) No | 2 | 12% |
| TOTAL | 17 | 100% |

Tabla N° 8: Resultados Tabulación Pregunta N°6
Fuente: Empresa Representaciones J. Leonardo Soria C.A.
Elaborado por: AMANCHA Christian (2016)

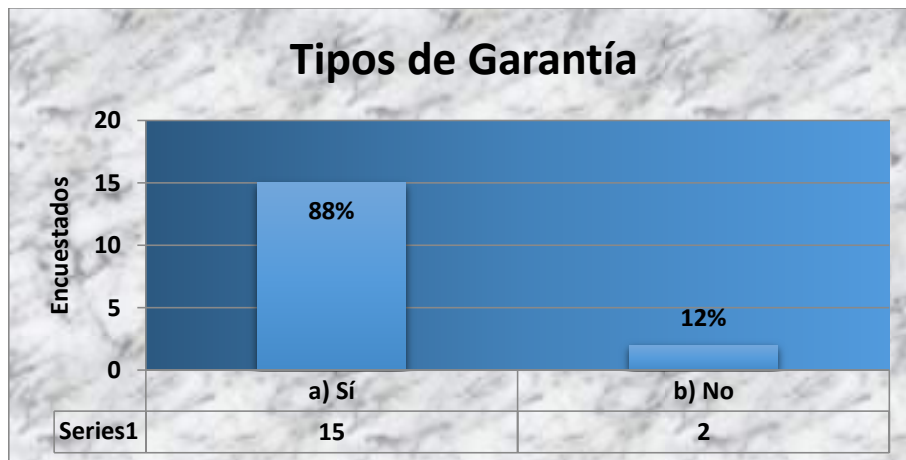


Gráfico N° 10: Resultados Tabulación Pregunta N°6
Fuente: Empresa Representaciones J. Leonardo Soria C.A.
Elaborado por: AMANCHA Christian (2016)

Análisis: Con un total de 17 encuestados el 88% se encuentra satisfecho con los tipos de garantía que ofrece la empresa, mientras que un 12% no lo está.

Interpretación:

La mayoría de los encuestados se encuentran conformes con los tipos de garantía que posee la empresa; uno de ellos es que el cliente firme un documento fiduciario como garantía y que es el más utilizado dentro de la empresa. Un porcentaje mínimo manifiesta que no se encuentra satisfecho, la razón más viable se dirige hacia que dichos tipos les afecta a su medio de trabajar con los clientes.

Pregunta #7: ¿Cuál de las siguientes garantías de crédito considera es la más fiable que implementa la empresa a sus clientes?

| Respuesta | Total | |
|---------------------------|-----------|-------------|
| | Cantidad | % |
| a) Garantías personales | 6 | 33% |
| b) Garantías documentales | 7 | 39% |
| c) Garantías de prenda | 5 | 28% |
| TOTAL | 18 | 100% |

Tabla N° 9: Resultados Tabulación Pregunta N°7
Fuente: Empresa Representaciones J. Leonardo Soria C.A.
Elaborado por: AMANCHA Christian (2016)

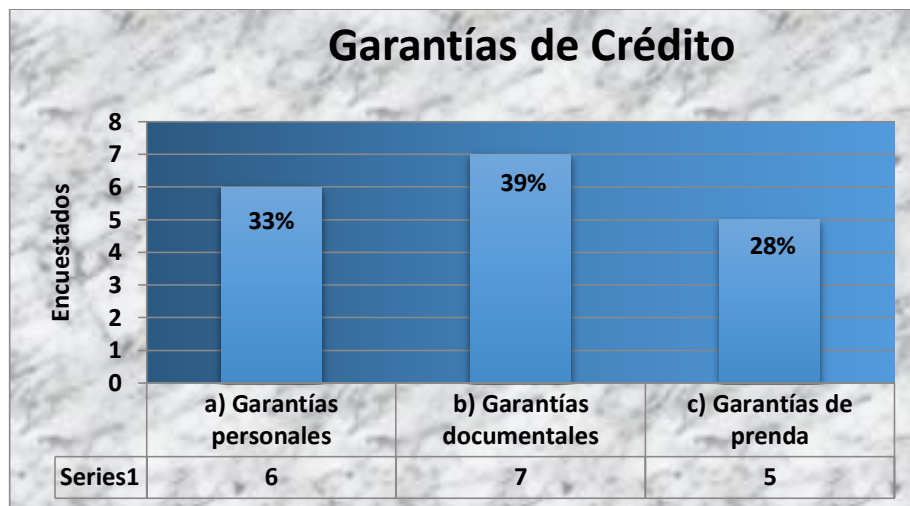


Gráfico N° 11: Resultados Tabulación Pregunta N°7
Fuente: Empresa Representaciones J. Leonardo Soria C.A.
Elaborado por: AMANCHA Christian (2016)

Análisis: De un total de 17 encuestados un 33% considera a garantías personales como la opción más fiable, el 39% opta por las garantías documentales y el 28% asegura que las garantías prendarias es la mejor opción.

Interpretación:

Dentro de esta pregunta se dio la opción de elegir más de una alternativa; por lo cual no existe una gran diferencia entre una y otra opción, los encuestados afirman que las garantías documentales (fiduciarios) son un tipo más fiable ya que mediante ellos se efectúa un pacto entre ambas partes y existe un documento que lo avala.

Pregunta #8: ¿Considera usted que otorgar créditos a clientes da como resultado problemas de liquidez a la empresa?

| Respuesta | Total | |
|--------------|-----------|-------------|
| | Cantidad | % |
| a) Sí | 12 | 71% |
| b) No | 5 | 29% |
| TOTAL | 17 | 100% |

Tabla N° 10: Resultados Tabulación Pregunta N°8

Fuente: Empresa Representaciones J. Leonardo Soria C.A.

Elaborado por: AMANCHA Christian (2016)

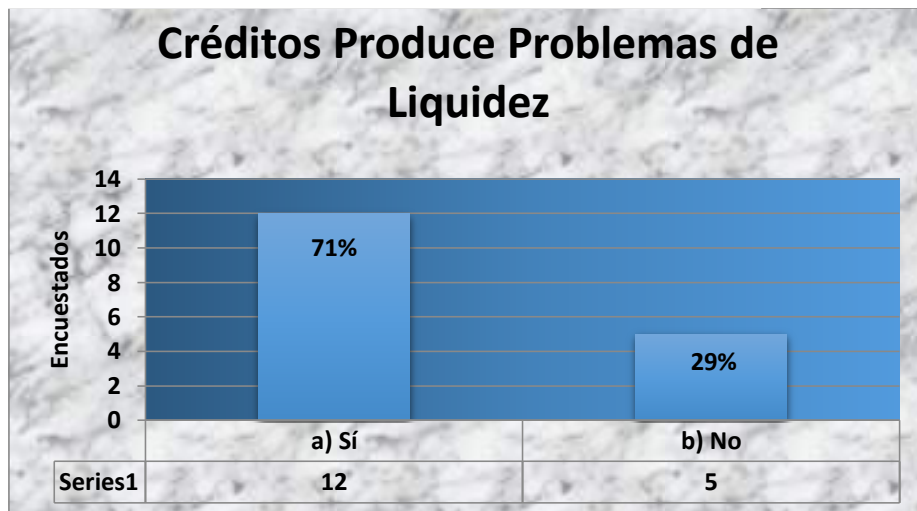


Gráfico N° 12: Resultados Tabulación Pregunta N°8

Fuente: Empresa Representaciones J. Leonardo Soria C.A.

Elaborado por: AMANCHA Christian (2016)

Análisis:

Con un total de 17 encuestados el 71% considera que el otorgamiento de créditos desemboca en problemas de liquidez, mientras que el 29% afirma que no lo genera.

Interpretación:

La mayoría de los encuestados considera que el otorgamiento de créditos no desemboca en un problema de liquidez, mientras que un número mínimo no lo considera así; esto se debe a que los encuestados saben que otorgar créditos es un proceso normal para generar más ventas, pero que se debe llevar a cabo con un control férreo para evitar problemas.

Pregunta #9: ¿Considera usted que la prórroga de tiempo que ofrece la empresa a sus clientes es adecuada a la situación y objetivos que maneja la empresa?

| Respuesta | Total | |
|--------------|-----------|-------------|
| | Cantidad | % |
| a) Sí | 12 | 71% |
| b) No | 5 | 29% |
| TOTAL | 17 | 100% |

Tabla N° 11: Resultados Tabulación Pregunta N°9

Fuente: Empresa Representaciones J. Leonardo Soria C.A.

Elaborado por: AMANCHA Christian (2016)

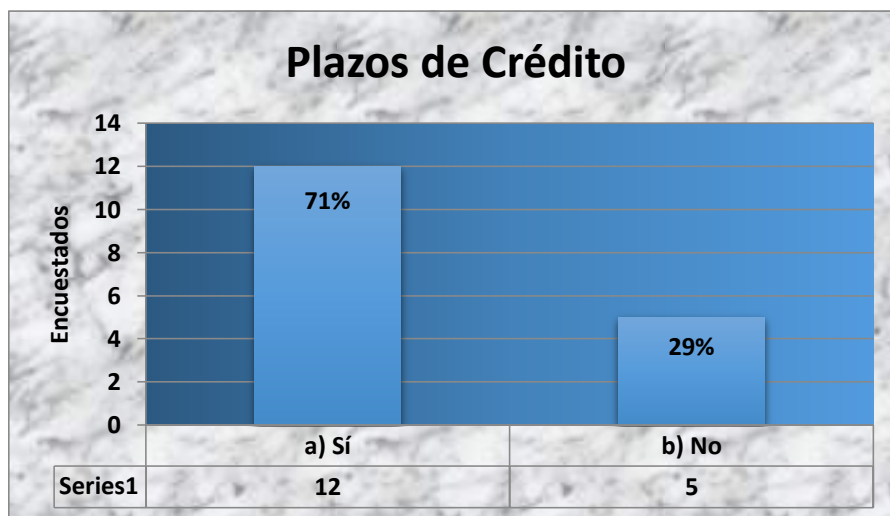


Gráfico N° 13: Resultados Tabulación Pregunta N°9

Fuente: Empresa Representaciones J. Leonardo Soria C.A.

Elaborado por: AMANCHA Christian (2016)

Análisis:

Con un total de 17 encuestados el 71% considera que los plazos de crédito que otorga la empresa van acorde con los objetivos institucionales, mientras que el 29% menciona que los plazos no son adecuados.

Interpretación:

La mayor parte de los encuestados se encuentra de acuerdo a los plazos que otorga la empresa con sus clientes para un mejor desenvolvimiento económico y alcanzar las metas propuestas; la minoría no se encuentra de acuerdo ya que la mayoría de los casos ve como un limitante para conseguir un mayor índice de clientes.

Pregunta #10: ¿Considera necesario aplicar un sistema idóneo para la satisfacción de la empresa y sus clientes para evitar problemas de recuperación de cartera?

| Respuesta | Total | |
|--------------|-----------|-------------|
| | Cantidad | % |
| a) Sí | 15 | 88% |
| b) No | 2 | 12% |
| TOTAL | 17 | 100% |

Tabla N° 12: Resultados Tabulación Pregunta N°10
Fuente: Empresa Representaciones J. Leonardo Soria C.A.
Elaborado por: AMANCHA Christian (2016)

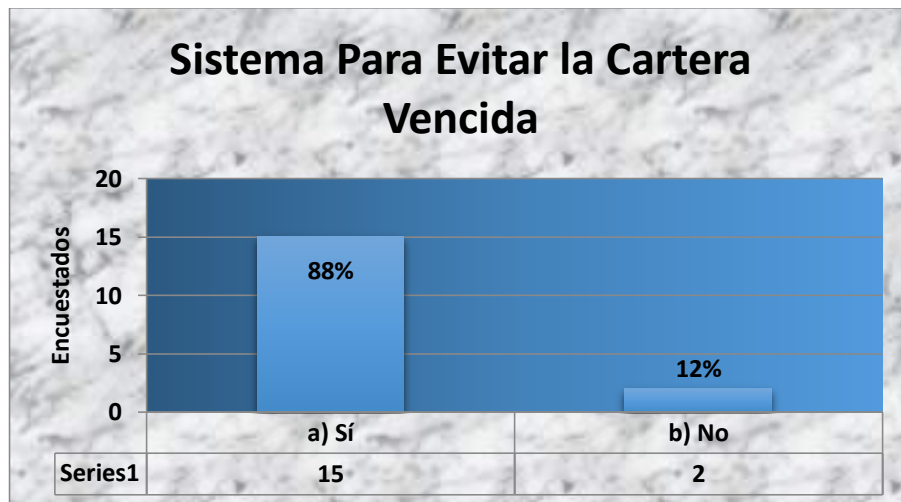


Gráfico N° 14: Resultados Tabulación Pregunta N°10
Fuente: Empresa Representaciones J. Leonardo Soria C.A.
Elaborado por: AMANCHA Christian (2016)

Análisis: Siendo el total de 17 encuestados el 88% afirma que es necesario implantar un sistema que ayude a evitar problemas de recuperación de cartera, mientras que el 12% considera negativo implantar dicho sistema.

Interpretación:

En esta pregunta las cifras fueron favorables, la mayoría de encuestados se encuentra de acuerdo en aplicar un sistema que genere confianza entre ambas partes; la limitante a realizar un sistema para el 12% de los encuestados se podría dar porque en ciertos casos no se presentan problemas con la recuperación de cartera ya sea porque manejan de buena forma y conocen a sus clientes y no poseen problemas dentro de este ámbito.

4.1.3.1 Cuestionario de Control Interno

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CUENTAS POR COBRAR

PERÍODO 2016

| N° | PREGUNTAS | SI | NO | FECHA | INVESTIGADOR |
|---|---|----------|----------|------------|--------------|
| GESTIÓN DE COBRANZA | | | | | |
| 1 | ¿Existe una vigilancia constante y efectiva sobre vencimientos y cobranzas? | X | | 13/06/2016 | CA |
| 2 | ¿Se preparan mensualmente informes de cuentas por cobrar por antigüedad de saldos? | X | | 13/06/2017 | CA |
| 3 | ¿Hay segregación de funciones, en cuanto al manejo de cuentas por cobrar? | X | | 13/06/2018 | CA |
| 4 | ¿Se cuenta con procedimientos para el registro de estimaciones de cuentas de dudosa recuperación? | | X | 13/06/2019 | CA |
| 5 | ¿Se realiza un análisis previo de clientes para otorgar créditos? | X | | 13/06/2020 | CA |
| 6 | ¿Es necesario solicitar autorización a gerencia para la aprobación de un crédito? | X | | 13/06/2021 | CA |
| 7 | ¿Existe una provisión para cuentas incobrables? | X | | 13/06/2022 | CA |
| 8 | ¿La empresa cuenta con políticas referente a montos máximos de créditos? | X | | 13/06/2023 | CA |
| 9 | ¿Se envían confirmaciones de saldos a clientes? | | X | 13/06/2024 | CA |
| 10 | ¿La entidad cuenta con políticas referentes al tiempo de otorgamiento de créditos? | X | | 13/06/2025 | CA |
| 11 | ¿Se realiza una investigación previa sobre la información crediticia del cliente? | X | | 13/06/2026 | CA |
| TOTAL | | 9 | 2 | | |
| Grado de confiabilidad del control interno: | | | | | |
| ALTO (X) MODERADO () BAJO () | | | | | |
| Comentarios adicionales: | | | | | |
| En lo que respecta al proceso de gestión de cobranza se determina que: | | | | | |
| No se cuenta con un procedimiento para el registro de estimaciones de cuentas de dudosa recuperación. | | | | | |
| No se envían confirmaciones de saldos a clientes. | | | | | |
| Elaborado por: Christian Amancha | | | | | |

Gráfico N° 15: Cuestionario de Control Interno

Fuente: Empresa Representaciones J. Leonardo Soria C.A.

Elaborado por: AMANCHA Christian (2016)

4.1.3.2 Matriz de Nivel de Confianza y de Riesgo de Control

REPRESENTACIONES J. LEONARDO SORIA C.A.

MATRIZ DE NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO DE CONTROL

CUENTAS POR COBRAR
PERÍODO 2016

M

| N. | COMPONENTE ANALIZADO | PT | SI/NO | CT |
|----------------------------------|---|-----------|-------|------------|
| | SUMAN | 11 | | |
| | GESTIÓN DE COBRANZA | 11 | | 9 |
| 1 | ¿Existe una vigilancia constante y efectiva sobre vencimientos y cobranzas? | | SI | 1 |
| 2 | ¿Se preparan mensualmente informes de cuentas por cobrar por antigüedad de saldos? | | SI | 1 |
| 3 | ¿Hay segregación de funciones, en cuanto al manejo de cuentas por cobrar? | | SI | 1 |
| 4 | ¿Se cuenta con procedimientos para el registro de estimaciones de cuentas de dudosa recuperación? | | NO | 0 |
| 5 | ¿Se realiza un análisis previo de clientes para otorgar créditos? | | SI | 1 |
| 6 | ¿Es necesario solicitar autorización a gerencia para la aprobación de un crédito? | | SI | 1 |
| 7 | ¿Existe una provisión para cuentas incobrables? | | SI | 1 |
| 8 | ¿La empresa cuenta con políticas referente a montos máximos de créditos? | | SI | 1 |
| 9 | ¿Se envían confirmaciones de saldos a clientes? | | NO | 0 |
| 10 | ¿La entidad cuenta con políticas referentes al tiempo de otorgamiento de créditos? | | SI | 1 |
| 11 | ¿Se realiza una investigación previa sobre la información crediticia del cliente? | | SI | 1 |
| | CALIFICACIÓN TOTAL = CT | | | 9 |
| | PONDERACIÓN TOTAL = PT | | | 11 |
| | NIVEL DE CONFIANZA: NC = CT/PT X 100 | | | 82% |
| | NIVEL DE RIESGO INHERENTE: RI = 100% - NC% | | | 18% |
| Elaborado por: Christian Amancha | | | | |
| 6/13/2016 | | | | |

Gráfico N° 16: Matriz de Nivel de Confianza y Nivel de Riesgo

Fuente: Empresa Representaciones J. Leonardo Soria C.A.

Elaborado por: AMANCHA Christian (2016)

4.1.3.3 Enfoque de Auditoría

| REPRESENTACIONES J. LEONARDO SORIA C.A. ENFOQUE DE AUDITORÍA CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO PERÍODO 2016 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|-----------------|-------------|---------------------------|--|--|-------------|-----------------|-------------|-----------|----------|-----------|-----------|-----------|----------|-------------|-----------------|-------------|---------------------------------|--|--|
| ED | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Con el resultado que se puede observar en la matriz de calificación del nivel de confianza y riesgo, que el nivel de confianza es del 82% y por diferencia el riesgo inherente global es del 18% calificándose como BAJO. Este resultado preliminar nos indica que el enfoque inicial debe ser pruebas SUSTANTIVAS y de CUMPLIMIENTO.</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Para determinar los niveles de confianza se utilizaron los siguientes parámetros:</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">NIVEL DE CONFIANZA</th> </tr> <tr> <th>BAJO</th> <th>MODERADO</th> <th>ALTO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>15% - 50%</td> <td>51% -75%</td> <td>76% - 95%</td> </tr> <tr> <td>85% - 50%</td> <td>49% - 25%</td> <td>24% - 5%</td> </tr> <tr> <th>ALTO</th> <th>MODERADO</th> <th>BAJO</th> </tr> <tr> <th colspan="3">NIVEL DE RIESGO (100-NC)</th> </tr> </tbody> </table> | | | NIVEL DE CONFIANZA | | | BAJO | MODERADO | ALTO | 15% - 50% | 51% -75% | 76% - 95% | 85% - 50% | 49% - 25% | 24% - 5% | ALTO | MODERADO | BAJO | NIVEL DE RIESGO (100-NC) | | |
| NIVEL DE CONFIANZA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| BAJO | MODERADO | ALTO | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 15% - 50% | 51% -75% | 76% - 95% | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 85% - 50% | 49% - 25% | 24% - 5% | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ALTO | MODERADO | BAJO | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| NIVEL DE RIESGO (100-NC) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Elaborado por: Christian Amancha</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>13/06/2016</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Gráfico N° 17: Enfoque de Auditoría

yFuente: Empresa Representaciones J. Leonardo Soria C.A.

Elaborado por: AMANCHA Christian (2016)

4.1.3.4 Matriz de Riesgo de Control y Enfoque Global



REPRESENTACIONES J. LEONARDO SORIA C.A.
MATRIZ DE RIESGO DE CONTROL Y ENFOQUE GLOBAL
CUENTAS POR COBRAR
PERÍODO 2016

| Componente | RIESGO | CONTROLES CLAVES | ENFOQUE DE CUMPLIMIENTO | ENFOQUE SUSTANTIVO |
|---------------------|--|-----------------------------------|---|--|
| GESTIÓN DE COBRANZA | RIESGO DE CONTROL: 18% | | | |
| 1 | No se cuenta con procedimientos para el registro de estimaciones de cuentas de dudosa recuperación | Segregación de funciones | Constatar los mecanismos bajo los cuales se otorga créditos a los clientes verificando los montos y el procedimiento a seguir | Seleccionar algunos créditos de los registros de cuentas por cobrar para determinar los montos de crédito autorizados y su posible recuperación. |
| 2 | No se envían confirmaciones de saldos a clientes | Solicitar autorización a gerencia | Verificar que tipo de control se realiza para garantizar que los montos adeudados se cancelen de manera oportuna | Seleccionar una muestra de clientes y enviar confirmaciones de saldos, analizar sus resultados |

Elaborado por: Christian Amancha

6/13/2016

Gráfico N° 18: Matriz de Riesgo de Control y Enfoque Global
Fuente: Empresa Representaciones J. Leonardo Soria C.A.
Elaborado por: AMANCHA Christian (2016)

4.1.3.5 Programa de Auditoría

REPRESENTACIONES J. LEONARDO SORIA C.A.

PDA

Programa de Auditoría
Cuentas por Cobrar
Período 2016

| OBJETIVOS | | | |
|----------------------------------|--|----------------|------------|
| 1 | Identificar y evaluar las variables generadas en la gestión, en procesos o actividades que generen valor agregado. | | |
| 2 | Determinar el grado de confiabilidad del control interno, que podrían afectar la consecución de objetivos y metas. | | |
| | Procedimiento de Auditoría | Elaborado por: | Fecha |
| | Cuentas por Cobrar | | |
| | Enfoque Cumplimiento | | |
| 1 | Constatar los mecanismos bajo los cuales se otorga créditos a los clientes verificando los montos y el procedimiento a seguir | CA | 23/06/2016 |
| 2 | Verificar que tipo de control se realiza para garantizar que los montos adeudados se cancelen de manera oportuna | CA | 23/06/2016 |
| | Enfoque Sustantivo | | |
| 1 | Seleccionar algunos créditos de los registros de cuentas por cobrar para determinar los montos de crédito autorizados y su posible recuperación. | CA | 23/06/2016 |
| 2 | Seleccionar una muestra de clientes y constatar confirmaciones de saldos mediante llamadas telefónicas | CA | 23/06/2016 |
| | Procedimientos de Auditoría | | |
| 1 | Elaborar Cédulas Sumarias | CA | 23/06/2016 |
| Elaborado por: Christian Amancha | | | |
| 6/13/2016 | | | |

Gráfico N° 19: Programa de Auditoría

Fuente: Empresa Representaciones J. Leonardo Soria C.A.

Elaborado por: AMANCHA Christian (2016)

4.1.3.6 Procedimientos de Auditoría

4.1.3.6.1 Enfoque de Cumplimiento

Se verificó el formato de solicitud de crédito que otorga la empresa, en el mismo se detalla claramente los acuerdos mutuos como son: el plazo de pago, si posee cuentas bancarias, referencias, en sí todas las condiciones que se rige la empresa para conocer a que cliente se le está otorgando el crédito. El procedimiento que se aplica después de otorgar el crédito corre bajo la responsabilidad del vendedor; ya que ellos son los responsables de que el cliente cumpla a cabalidad las condiciones de crédito, cabe señalar en este ámbito la empresa además se basa en garantías de documentos fiduciarios como es la letra de cambio para fortalecer la responsabilidad del cumplimiento del crédito.

El proceso de cartera se revisa diariamente en conjunto con el proceso de recaudación; es decir, la empresa controla que sus vendedores acaten las normas establecidas en la empresa. Las planillas de vendedores consta el movimiento de cartera de cada cliente que ellos visitan según la ruta establecida, el personal encargado de la revisión de cartera se encuentra en la facultad de exigir al vendedor si un cliente se encuentra con cartera vencida se efectúa brevemente la cancelación del pago, cabo contrario se procede a una siguiente etapa como es la llamada al cliente y preguntar los motivos por los cuales suscitan estos inconvenientes.

4.1.3.6.2 Enfoque Sustantivo

Dentro de este procedimiento nos enfocamos en ciertos clientes para determinar cómo se lleva a cabo el proceso de crédito, para ello seleccionamos la cartera de un vendedor, y analizamos el comportamiento de algunos de ellos. Cada vendedor posee su manera efectiva de no caer en problemas de cartera vencida, por lo que cada vendedor no aplica de forma efectiva ciertos procedimientos para evitar los problemas crediticios con cada uno de sus clientes.

| | | | | | | | | |
|----|--|-------------------|-----------------|-------------|-----------------------------------|-----------------|---------|--------|
| 1 | CARTERA POR VENDEDOR | | | | | | | |
| 2 | REPRESENTACIONES J. LEONARDO SORIA L. CA (1) | | | | | | | |
| 3 | Fecha desde: 01-Ene-2014 | | | | | | | |
| 4 | Fecha Hasta: 30-Sep-2015 | | | | | | | |
| 5 | Sucursal: AMB | | | | | | | |
| 6 | Agencia: AMB | | | | | | | |
| 7 | Emitido el: 14-Sep-2015 17:52:46 DACOSTA (pcc91_01_cl) | | | | | | | |
| 8 | Vendedor | Nº documento | Fecha documento | Fecha Vence | Nombre cliente | Total documento | Abonos | Saldo |
| 9 | CARDENAS PINTO | 001-003-000014333 | 6/16/2015 | 7/6/2015 | GALARZA SANTAMARIA ELSA MARINA | 283.38 | 245 | 38.38 |
| 10 | CARDENAS PINTO | 001-003-000014332 | 6/16/2015 | 7/13/2015 | BRITO SANCHEZ BYRON TARQUINO | 1296.87 | 1275.92 | 20.95 |
| 11 | CARDENAS PINTO | 001-003-000015601 | 6/29/2015 | 7/13/2015 | COLCHA ZARATE CRISTIAN EDUARDO | 910.13 | 479.82 | 430.31 |
| 12 | CARDENAS PINTO | 001-003-000014328 | 6/16/2015 | 7/13/2015 | GUAMAN NARANJO CLARA LISSETE | 1224.97 | 724.97 | 500 |
| 13 | CARDENAS PINTO | 001-003-000014960 | 6/22/2015 | 7/16/2015 | COLCHA ZARATE CRISTIAN EDUARDO | 1182.9 | 31.5 | 1151.4 |
| 14 | CARDENAS PINTO | 001-003-000015327 | 6/25/2015 | 7/16/2015 | SOLIS GUAMÁN LAURA VERONICA | 170.05 | 0 | 170.05 |
| 15 | CARDENAS PINTO | 001-003-000015010 | 6/23/2015 | 7/20/2015 | RIVERA PAZMIÑO LUIS HUMBERTO | 335.41 | 190.41 | 145 |
| 16 | CARDENAS PINTO | 001-003-000016263 | 7/7/2015 | 7/20/2015 | SOLIS SOLIS MARÍA ELOISA | 46.12 | 0 | 46.12 |
| 17 | CARDENAS PINTO | 001-003-000015883 | 7/2/2015 | 7/21/2015 | ESCOBAR ESCOBAR MARGEORY RAQUEL | 118.57 | 70 | 48.57 |
| 18 | CARDENAS PINTO | 001-003-000015894 | 7/2/2015 | 7/22/2015 | CHEZA TAMANI MARTHA ELIZABETH | 102.11 | 52.01 | 50.1 |
| 19 | CARDENAS PINTO | 001-003-000015942 | 7/2/2015 | 7/23/2015 | COLCHA ZARATE CRISTIAN EDUARDO | 248.83 | 0 | 248.83 |
| 20 | CARDENAS PINTO | 001-003-000016262 | 7/7/2015 | 7/27/2015 | SOLIS SOLIS MARÍA ELOISA | 134.57 | 0 | 134.57 |
| 21 | CARDENAS PINTO | 001-003-000016598 | 7/10/2015 | 7/30/2015 | OROZCO HERNANDEZ HUGO ALFREDO | 266.33 | 2.38 | 263.95 |
| 22 | CARDENAS PINTO | 001-003-000016814 | 7/13/2015 | 7/31/2015 | PAUCAR ZAMBRANO ROSARIO ELIZABETH | 239.3 | 209.3 | 30 |
| 23 | CARDENAS PINTO | 001-003-000016924 | 7/14/2015 | 8/3/2015 | ALVEAR JORDAN LUIS OCTAVIO | 60.81 | 0 | 60.81 |

Gráfico N° 20: Cartera de Vendedor

Fuente: Empresa Representaciones J. Leonardo Soria C.A.

Elaborado por: AMANCHA Christian (2016)

Para aquellos clientes que presentan una cartera vencida superior a los quince días y que no poseen ningún tipo de garantía se procede a llamar telefónicamente para conocer los motivos por los cuales los valores de las facturas vencidas no son canceladas; por lo general existen muchos procedimientos para terminar en un buen desenlace, uno de ellos es que el cliente devuelva la mercadería adquirida y se cierre el crédito inmediatamente al cliente. Otro procedimiento es que el asistente de gerencia se acerque personalmente al cliente para que las facturas vencidas sean canceladas. El procedimiento es diferente cuando el cliente posee garantías con la empresa, como usual la empresa se maneja mediante un documento fiduciario como es la letra de cambio, si el cliente no ha cancelado oportunamente la llamada se lo realiza desde la gerencia financiera para advertirle al cliente si no cancela las cuotas vencidas se procederá a hacer válido el monto que el cliente firmó el documento.

4.1.4 Verificación de la Hipótesis

Después de haber realizado el análisis e interpretación de los resultados se procede a

la verificación de la hipótesis, para lo cual se aplicará la distribución T- Student que se aplica para muestras pequeñas como es el caso del análisis.

Planteamiento de la Hipótesis Nula (Ho) y la Hipótesis Alternativa (Hi):

- **Ho:** La inadecuada gestión gerencial en el manejo de los procesos de cobranza afecta la rentabilidad de la empresa Representaciones J. Leonardo Soria C.A. distribuidora de producto masivo en la ciudad de Ambato.
- **Hi:** La inadecuada gestión gerencial en el manejo de los procesos de cobranza no afecta la rentabilidad de la empresa Representaciones J. Leonardo Soria C.A. distribuidora de producto masivo en la ciudad de Ambato.

Nivel de Significancia

Se trabajó con un nivel de significancia del 0.05%

Evidencia Muestral

Media: 9 Desviación Estándar: 5.04

Aplicar la Fórmula:

$$t^* = \frac{\bar{X} - \mu}{\frac{S_x}{\sqrt{n}}}$$

$$t^* = \frac{9 - 8}{\frac{5.04}{\sqrt{17}}}$$

$$t^* = \frac{1}{1.22}$$

$$t^* = 0.82$$


$$df = n - 1$$

$$df = 16$$

Toma de Decisión

Nivel de significancia 0.05
Grados de Libertad: $17 - 1 = 16$

Tabla de valores críticos de t para una cola



| Grados de Libertad | 0.25 | 0.10 | 0.05 | 0.025 | 0.01 | 0.005 |
|--------------------|---------------|--------|--------|---------|---------|---------|
| 1 | 1.0000 | 3.0777 | 6.3138 | 12.7062 | 31.8207 | 63.6574 |
| 2 | 0.8165 | 1.8856 | 2.9200 | 4.3027 | 6.9646 | 9.9248 |
| 3 | 0.7649 | 1.6377 | 2.3534 | 3.1824 | 4.5407 | 5.8409 |
| 4 | 0.7407 | 1.5332 | 2.1318 | 2.7764 | 3.7469 | 4.6041 |
| 5 | 0.7267 | 1.4759 | 2.0150 | 2.5706 | 3.3649 | 4.0322 |
| 6 | 0.7176 | 1.4398 | 1.9432 | 2.4469 | 3.1427 | 3.7074 |
| 7 | 0.7111 | 1.4149 | 1.8946 | 2.3646 | 2.9980 | 3.4995 |
| 8 | 0.7064 | 1.3968 | 1.8595 | 2.3060 | 2.8965 | 3.3554 |
| 9 | 0.7027 | 1.3830 | 1.8331 | 2.2622 | 2.8214 | 3.2498 |
| 10 | 0.6998 | 1.3722 | 1.8125 | 2.2281 | 2.7638 | 3.1693 |
| 11 | 0.6974 | 1.3634 | 1.7959 | 2.2010 | 2.7181 | 3.1058 |
| 12 | 0.6955 | 1.3562 | 1.7823 | 2.1788 | 2.6810 | 3.0545 |
| 13 | 0.6938 | 1.3502 | 1.7709 | 2.1604 | 2.6503 | 3.0123 |
| 14 | 0.6924 | 1.3450 | 1.7613 | 2.1448 | 2.6245 | 2.9768 |
| 15 | 0.6912 | 1.3406 | 1.7531 | 2.1315 | 2.6025 | 2.9467 |
| 16 | 0.6901 | 1.3368 | 1.7459 | 2.1199 | 2.5835 | 2.9208 |
| 17 | 0.6892 | 1.3334 | 1.7396 | 2.1098 | 2.5669 | 2.8982 |
| 18 | 0.6884 | 1.3304 | 1.7341 | 2.1009 | 2.5524 | 2.8784 |
| 19 | 0.6876 | 1.3277 | 1.7291 | 2.0930 | 2.5395 | 2.8609 |
| 20 | 0.6870 | 1.3253 | 1.7247 | 2.0860 | 2.5280 | 2.8453 |
| 21 | 0.6864 | 1.3232 | 1.7207 | 2.0796 | 2.5177 | 2.8314 |
| 22 | 0.6858 | 1.3212 | 1.7171 | 2.0739 | 2.5083 | 2.8188 |
| 23 | 0.6853 | 1.3195 | 1.7139 | 2.0687 | 2.4999 | 2.8073 |
| 24 | 0.6848 | 1.3178 | 1.7109 | 2.0639 | 2.4922 | 2.7969 |
| 25 | 0.6844 | 1.3163 | 1.7081 | 2.0595 | 2.4851 | 2.7874 |
| 26 | 0.6840 | 1.3150 | 1.7056 | 2.0555 | 2.4786 | 2.7787 |
| 27 | 0.6837 | 1.3137 | 1.7033 | 2.0518 | 2.4727 | 2.7707 |
| 28 | 0.6834 | 1.3125 | 1.7011 | 2.0484 | 2.4671 | 2.7633 |
| 29 | 0.6830 | 1.3114 | 1.6991 | 2.0452 | 2.4620 | 2.7564 |
| 30 | 0.6828 | 1.3104 | 1.6973 | 2.0423 | 2.4573 | 2.7500 |

Tabla N° 13: Tabla de valores críticos, T-student

Fuente: <http://www.sci.unal.edu.co/>

Elaborado por: AMANCHA Christian (2016)

Valor crítico de $t = 1.7459$

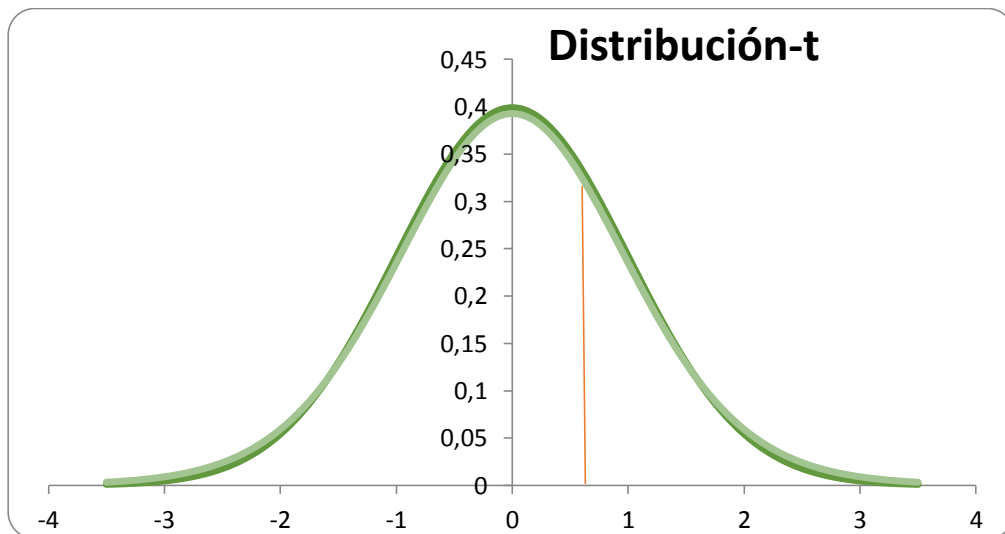


Gráfico N° 21: Distribución T-student

Fuente: Empresa Representaciones J. Leonardo Soria C.A.

Elaborado por: AMANCHA Christian (2016)

Mediante este resultado se procede a rechazar la hipótesis nula y por consiguiente se acepta la hipótesis alternativa, ya que la mayoría de los encuestados afirma que la falta de gestión gerencial afecta en el proceso de cobranza.

4.2 Limitaciones del Estudio de Caso

Las presentes limitaciones restringieron el análisis:

a) Características de cada cartera por vendedor

Cada vendedor posee su manera de tratar con sus respectivos clientes, es por ello que los datos que proporciona la empresa desvarían de cada objetivo que posee la empresa, a su vez dicho comportamiento requiere un instrumento de medición específico para cada cartera que dirige el vendedor.

b) Características de la muestra

Dentro de la población finita que fue seleccionada se encuentra varios estratos, como es el personal administrativo y de ventas; no se puede obtener una muestra homogénea debido a que ciertos vendedores se incorporaron a la empresa recientemente y no poseen un conocimiento rígido sobre cómo se maneja la empresa.

4.3 Conclusiones

El presente análisis de caso dentro de los objetivos propuestos arrojó conclusiones verídicas, tomando en cuenta que para cada objetivo se realizó una actividad diferente para poder demostrarlo, así tenemos:

a) Para analizar la rentabilidad financiera de la empresa se optó por un análisis financiero mediante indicadores, se concluye que la empresa posee un rango de deficiencias al momento de recuperar la cartera en un cierto porcentaje, que a su vez afecta a la liquidez de la empresa. Su situación financiera refleja movimientos positivos, con un sesgo negativo a la recuperación de cartera, por la cual la gerencia siempre se encuentra al tanto de mejorar y evitar situaciones con su clientela. Por lo

cual la empresa dirige su preocupación al momento de no perder liquidez con este altibajo.

b) Para estudiar las causas por la cual se origina la cartera vencida se encuentra en su fuerza de ventas, ya que mediante el cuestionario efectuado ciertos vendedores desconocían ciertos puntos de cómo se maneja la empresa para evitar problemas de cartera. Otro aspecto que denota preocupación es en los reportes generados por el sistema contable que maneja la empresa, en el cual se pudo observar la cartera de alguno de los vendedores y se podía observar que tenían clientes con plazos ya vencidos.

c) Mediante el cuestionario de control interno se encontró una falencia como es la no confirmación física hacia los clientes de que poseían cuentas vencidas con la empresa, otro punto de control interno fue que no se preveía con estimaciones de cuenta de dudosa recuperación y por lo cual se puede reflejar por qué ciertas cuentas presentas saldos vencidos.

4.4 Recomendaciones

Con la aplicación de las diferentes técnicas para corroborar el problema propuesto se llegó a las siguientes recomendaciones:

a) Se recomienda poner mayor énfasis en el manejo de recuperación de cartera, esto se debe a que afecta al ejercicio final de la compañía, el personal de ventas se debe enfocar a cumplir las normas establecidas para evitar problemas tanto dentro de la compañía como su entorno exterior con su clientela. Se debe aplicar con rigurosidad las reglas, esto más con clientes que presentan un comportamiento nada favorable para otorgar y recuperar créditos. Si un cliente presenta problemas con la recuperación de saldos comunicar brevemente al personal que maneja la recuperación de cartera para aplicar los correctivos del caso.

b) A la gerencia financiera se recomienda aplicar un plan que avizore los problemas de cuentas con clientes de dudosa procedencia o que sea de difícil acceso a la

recuperación del crédito, y no solo otorgar el crédito por las garantías presentadas por los clientes, a su vez implementar cada cierto tiempo una confirmación de saldo de manera física para que los clientes tengan constancia de la deuda que mantienen con la empresa.

c) A todo el personal involucrado en el proceso de gestión de cobranza tanto administrativo y de ventas, regirse a las normas que maneja la empresa. Se puede evitar la cartera vencida siempre y cuando pongan su contingente profesional para cada acción que conlleva este proceso.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE SOLUCIÓN

5.1. Metodología de la Propuesta de Solución

5.1.1. Datos Informativos

5.1.1.1. Título

“Diseño de un sistema eficaz de recuperación de cartera que permita el fortalecimiento del proceso de cobranza en la Empresa Representaciones J. Leonardo Soria C. A.”

5.1.1.2. Institución Ejecutora

Empresa Representaciones J. Leonardo Soria C. A.

5.1.1.3. Beneficiarios

Propietario, Gerente, departamento de ventas, clientes externos.

5.1.1.4. Ubicación

Se ejecutará en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, en la Parroquia Pishilata, sector Mercado América en la avenida Real Audiencia y calle Cajamarca.

5.1.1.5. Tiempo estimado para la Ejecución

Se ejecutará en el mes de julio del año 2016.

5.1.1.6. Equipo Técnico Responsable

- Propietario

- Gerente
- Departamento Administrativo-Contable
- Investigador

5.1.2. Antecedentes de la Propuesta

La elaboración de un sistema que abarque pautas de cómo erradicar problemas de cartera vencida se puede ver desde un punto muy positivo para la empresa, ya que se eliminará de mejor manera los problemas de liquidez que surgen con este problema.

Una vez efectuada la investigación podemos señalar que la Empresa Representaciones J. Leonardo Soria C. A., no posee un sistema óptimo para erradicar totalmente los problemas de cartera es por ello que sus problemas de liquidez sean un problema a futuro que sea difícil de controlar provocando que la empresa disminuya su rentabilidad. De igual forma el incumplimiento de políticas para el manejo de cartera por parte de la fuerza de ventas es lo que ocasiona que este problema se agrande.

El no realizar un control férreo al proceso de cobranza es lo que desencadena en ciertos casos instancias legales, que a la final es un gasto para la empresa incurrir en estos litigios, ya que se debe contratar a un abogado externo para seguir el procedimiento y aplicar mediante la ley una decisión favorable

5.1.3. Justificación

Un sistema acorde a las necesidades de la empresa para contrarrestar problemas de cartera vencida es un mecanismo viable para que la empresa mejore su rentabilidad y por ende mejore su liquidez, necesaria para el normal funcionamiento.

Como se observó en la encuesta aplicada anteriormente, la Empresa Representaciones J. Leonardo Soria C.A., cuenta con una serie de problemas con respecto a la aplicación de las normas establecidas por la empresa para evitar la cartera vencida, de igual manera no se cuenta con un proceso mediante el cual se identifique las cuentas de dudosa procedencia y que se dificulte en un futuro su pronta y segura recuperación.

Es por estas razones que es necesario el diseño de un sistema eficaz de recuperación de cartera, ya que a través de este se podrá tener un control de los movimientos que cada vendedor posee con su cartera, además contará con normas y procedimientos para que se haga cumplir lo establecido por la compañía para evitar problemas con clientes morosos, beneficiando de esta manera a los dueños de la empresa así como sus empleados y clientes externos.

5.1.4. Objetivos

5.1.4.1. Objetivo General

- “Optimizar la toma de decisiones en la gestión de cobranza que permita la erradicación de cartera vencida en la Empresa Representaciones J. Leonardo Soria C.A.”

5.1.4.2. Objetivos Específicos

- Analizar el cumplimiento del proceso establecido por la gerencia financiera con mención al proceso de gestión de cobranza.
- Establecer políticas y normas para la especificación de métodos y procedimientos orientados a la recuperación de cartera de manera efectiva.
- Desarrollar el proceso mediante la aplicación en una ruta efectuado por un vendedor de la empresa.

5.1.5. Análisis de Factibilidad

5.1.5.1. Factibilidad Organizacional

La presente propuesta es factible puesto que tendrá el respaldo del Propietario así como de la Gerente y todo el personal administrativo y de ventas para de esta manera mejorar el desempeño de la empresa en la gestión de cobranza.

5.1.5.2 Factibilidad Económico – Financiero

La propuesta es factible ya que contribuirá a que el área financiera controle las operaciones efectuadas por el personal de ventas, convirtiéndose de esta manera en un proceso fluido que ayudará a establecer, manejar, controlar y evaluar la situación en la que se encuentre cada vendedor y los problemas que ocasionen ciertos clientes.

5.1.6. Modelo Operativo

La presente propuesta está orientada a desarrollar un sistema que faculte la recuperación factible de la cartera por vendedor para ello se deberá realizar las siguientes fases:

| FASES | ACTIVIDADES |
|---|--|
| <p>- Análisis del cumplimiento del proceso establecido por la gerencia financiera con mención al proceso de gestión de cobranza.</p> | <p>Revisar a través de una ficha de observación lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que cada vendedor conozca y aplique de manera efectiva el procedimiento establecido en la empresa al otorgar y recuperar un crédito. • Asegurar que el proceso sea compartido en todo el personal involucrado a la gestión de cobranza, tanto administrativo como de ventas. • Verificar el punto crítico por el cual se dificulta la recuperación de cartera. |
| <p>- Establecimiento de políticas y normas para la especificación de métodos y procedimientos orientados a la recuperación de cartera de manera efectiva.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Establecer políticas y normas de acuerdo a los inconvenientes encontrados para la recuperación de cartera. • Diseñar flujogramas de procedimientos. • Capacitar a los vendedores de cómo aplicar de manera efectiva el procedimiento de gestión de cobranza. • Aplicar un procedimiento idóneo y que facilite el desenvolvimiento del vendedor. |
| <p>- Desarrollo del proceso mediante la aplicación en una ruta efectuado por un vendedor de la empresa.</p> | <p>A través del trabajo diario de un vendedor se desarrollará lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El cumplimiento del procedimiento. • El comportamiento de la ruta del vendedor y el grupo de clientes que visita. • La supervisión de que se acate los pasos establecidos en el sistema. |

Tabla N° 14: Modelo Operativo – Propuesta de Solución
Fuente: Empresa Representaciones J. Leonardo Soria C.A.
Elaborado por: AMANCHA Christian (2016)

FASE I

**ANÁLISIS DEL CUMPLIMIENTO DEL PROCESO ESTABLECIDO POR
LA GERENCIA FINANCIERA CON MENCIÓN AL PROCESO DE
GESTIÓN DE COBRANZA**

Ficha de Observación

Objetivo:

Analizar el cumplimiento de la normativa impuesta por la empresa para el otorgamiento, seguimiento y recuperación de un crédito.

| Nº | ACTIVIDAD | CUMPLE | NO CUMPLE | FECHA |
|----|--|--------|-----------|------------|
| 1 | Al momento de otorgar un crédito, usted conoce el procedimiento establecido por la empresa | x | | 08/06/2016 |
| 2 | Se mantiene firme con el cliente para recuperar un crédito | X | | 08/06/2016 |
| 3 | La empresa le compartió la información de la normativa de otorgar un crédito | X | | 08/06/2016 |
| 4 | Maneja su cartera de tal manera que evita inconvenientes de impago | X | | 08/06/2016 |
| 5 | Es consciente que el cliente debe reconocer el impago cuando se ha incumplido el mismo | x | | 08/06/2016 |

Tabla N° 15: Ficha de Observación – Propuesta de Solución
Fuente: Empresa Representaciones J. Leonardo Soria C.A.
Elaborado por: AMANCHA Christian (2016)

ANÁLISIS

Se constató que la empresa capacita a su personal de ventas sobre el procedimiento que maneja la empresa al otorgar un crédito y como se debe recuperarlo. Todos los gestores de cobranza se encuentran conscientes de que un crédito se recupere en el lapso establecido por la empresa; existe una segmentación de clientes para otorgar un crédito y aplicar de diferente manera el otorgamiento del crédito, como son los plazos,

las garantías. Depende del giro del negocio del cliente, la cantidad que compra cada cierto tiempo a la empresa y factores que generen confianza el otorgar un crédito.

Absolutamente todo el personal involucrado en el proceso de otorgar y recuperar un crédito conoce la normativa, es decir, la gerencia se asegura que no exista ningún tipo de anomalías o desconocimiento para evitar problemas. La información se comparte personalmente para que quede claro del proceso que se debe llevar a cabo.

A lo largo de la investigación se ha notado una serie de causas por el cual se dificulta la recuperación de un crédito, y se puede decir que el problema radica en el cliente, ya que la mora que ellos generan en un crédito dificulta la labor del vendedor; dentro de estas trabas se encuentran razones como el giro del negocio ha bajado radicalmente, la situación económica perjudica su negocio, el producto posee baja rotación, etc. Los gestores de cobranza hacen todo lo posible por recuperar el crédito pero los clientes ponen trabas para cumplir a tiempo con el crédito. Un punto crítico que ha ido evolucionando durante este último período de tiempo es que los vendedores se preocupan más por vender en mayor cantidad y despreocuparse por cobrar, esto se debe a que la gerencia les recompensa por llegar al presupuesto mensual y cobrar su comisión por su grado de ventas. Es por ello que los vendedores dejan a segunda orden la recuperación del crédito y se genere cartera vencida, pero este proceso a larga los perjudica a ello ya que la empresa cuenta con un reporte de clientes que tienen altos índices de cartera vencida y automáticamente se les cierra el cupo de crédito.

FASE II

**ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS Y NORMAS PARA LA
ESPECIFICACIÓN DE MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS ORIENTADOS A
LA RECUPERACIÓN DE CARTERA DE MANERA EFECTIVA**

POLÍTICAS Y NORMAS DE RECUPERACIÓN DE CARTERA

El objetivo de establecer políticas y normas es facilitar una mejor relación entre el vendedor y el cliente. Para ello se debe enfocar a la actitud del cliente, es un proceso fundamental conocer a cada uno de los clientes, y con los nuevos clientes basarse en experiencias pasadas. Esto conllevará a adelantarse el proceso de otorgamiento de un crédito.

El alcance será para el personal de ventas y para la sección de recaudación y control de cartera, ya que este personal maneja a diario el proceso de gestión de cobranza.

Contenido

- 1.1. Presentación**
- 1.2. Responsables**
- 1.3. Período de Elaboración**
- 1.4. Etapas del Proceso**
 - 1.4.1. Elaboración - Ejecución**
 - 1.4.2. Control**
 - 1.4.3. Evaluación**
- 1.5. Flujograma del Procedimiento de Cobranza**
- 1.5. Responsables**

1.1 Presentación:

El proceso de cobranza es un rol muy importante para cualquier compañía que maneje el crédito como parte de sus funciones diarias para generar utilidad. El presente proceso va dirigido a precautelar la emisión de créditos a clientes que por su moralidad hacen que aumente la cartera vencida. La empresa J. Representaciones Leonardo Soria. C.A. cuenta con un patrón establecido para otorgar y recuperar un crédito; la mayoría de las veces se va de la mano por cuestiones que los vendedores por la condición de aumentar su volumen de

ventas no miden el alto riesgo de no recuperar el crédito, o recuperarlo pero fuera de los plazos y condiciones establecidas.

1.2 Responsables:

Todos los gestores de cobranza poseen la responsabilidad directa de recuperar el crédito otorgado. Dentro de la empresa el proceso interno que se lleva a diario, como es la revisión de cartera y la recaudación, será el mismo personal que se encarga de controlar a qué tipo de clientes se les está otorgando el crédito.

1.3 Período de Elaboración:

Este proceso se llevará a cabo diariamente, para así generar un mayor control sobre aquellos clientes que generen problemas de cancelar sus deudas con la empresa.

1.4 Etapas del Proceso

1.4.1 Elaboración – Ejecución:

Con ayuda del sistema que maneja la empresa como es Pirámide, se descargará la información de la cartera por vendedor y se procederá a poner mayor énfasis en grupo de clientes que poseen un alto rango de cartera vencida. A este grupo de clientes se les pondrá mayor énfasis para advertirle al vendedor que debe sanear la deuda. Para evitar este problema con los clientes nuevos se basará en la relación que maneje el vendedor con sus clientes desde la primera venta y basarse en las referencias que prescriba en la solicitud de crédito llenada con anterioridad para otorgar el crédito, la actitud que maneje con el vendedor con sus clientes es el rol más importante para generar confianza entre ambas partes. Tener la confianza que al momento de otorgar el crédito será factible la recuperación del mismo.

1.4.2 Control

Se detalla el responsable para cada actividad, y le tiempo para ejecutarlo, así:

| | RESPONSABLE | PERÍODO |
|--|----------------------|----------------|
| Controlar que el índice de cartera vencida por vendedor disminuya gradualmente | Asistente de cartera | Diario |
| Gestionar la cobranza de las facturas próximas a vencerse | Revisión de cartera | Semanal |
| Vigilar que las garantías sigan siendo de su propietario | Gerencia Financiera | Mensual |

1.4.3 Evaluación:

| ACTIVIDAD | RESPONSABLE | PERÍODO |
|--|---------------------|----------------|
| Verificar que se haya disminuido el nivel de cartera vencida | Gerencia Financiera | Mensual |

1.5. Flujograma del Procedimiento de Cobranza

Descripción del Proceso:

1. El vendedor visita al cliente según la ruta establecida para el trabajo diario.
2. Sanea la deuda con el cliente y emite el recibo de cobro correspondiente.
3. Llena en la planilla de cobro, entrega la recaudación en caja y el reporte a la asistente de cartera.
4. La asistente de cartera revisa la planilla y emite un reporte de los pagos saneados.

5. La cajera recibe la recaudación y prepara el depósito.
6. El departamento de crédito revisa que se haya efectuado el cobro a clientes denominados como morosos, a su vez recepta nuevas opciones de crédito con nuevos clientes.
7. La gerencia financiera recepta los reportes de la asistente de cartera.
8. La gerencia autoriza el crédito a nuevos clientes y cierra el crédito a aquellos que los denomine incobrables.

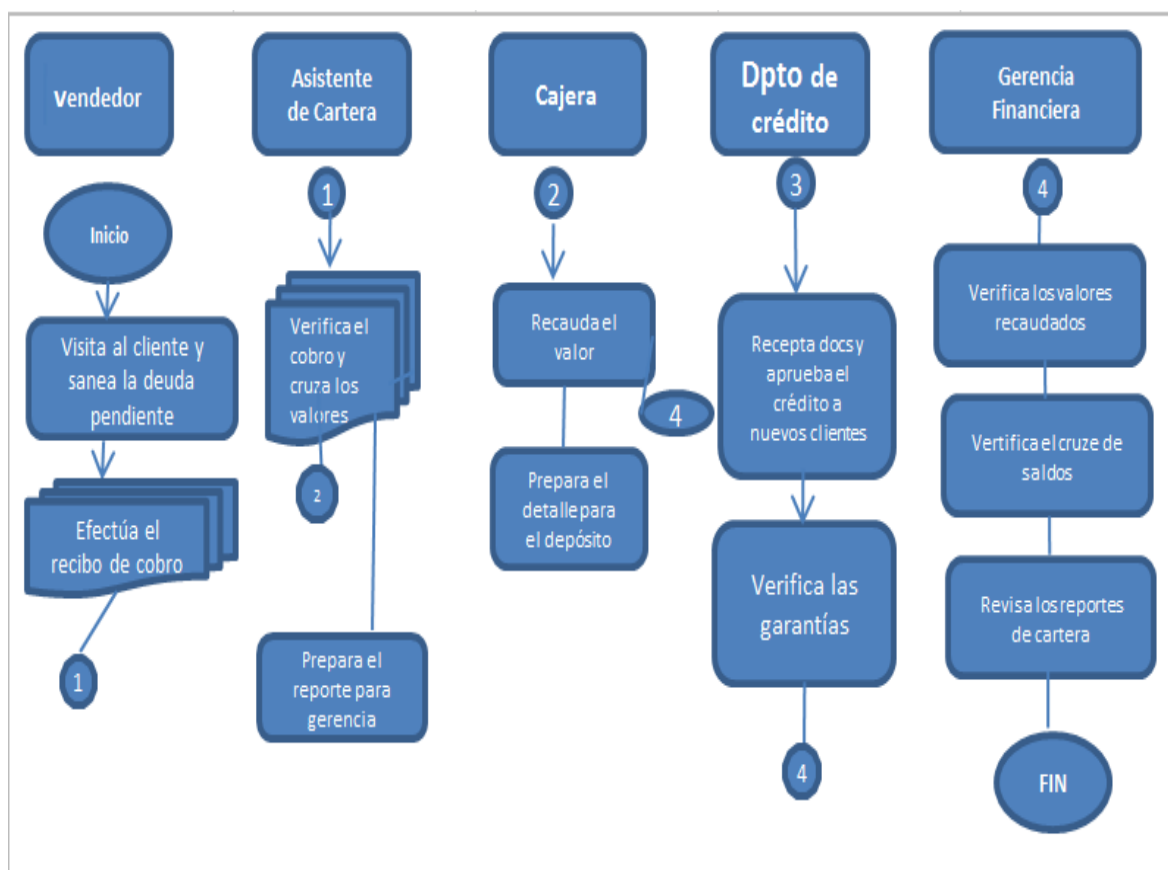


Gráfico N° 22: Flujograma de Procedimiento de Cobranza – Propuesta de Solución

Fuente: Empresa Representaciones J. Leonardo Soria C.A.

Elaborado por: AMANCHA Christian (2016)

Capacitación de la Propuesta de Solución

La información se compartió con todo el personal involucrado en el sistema, se llevó a cabo en las instalaciones de la compañía en presencia de la gerente comercial y del supervisor de ventas. El tiempo recurrido fue de aproximadamente una hora, ya que se les facilitó una información y consejos para combatir la cartera vencida, además de la explicación de la propuesta mediante el flujograma propuesto.

Dentro de la capacitación se les otorgó una serie de consejos y pasos a seguir para combatir la cartera vencida, dentro del cual se acogió de un sitio web especializado en otorgar capacitaciones online (Espino González, 2014) , detalla:

Uno de los talentos de un buen gestor en cobranza es saber escuchar con atención a sus clientes, ya que al escuchar y no simplemente oír podemos obtener la solución de la cuenta. Además, es necesario tener presente en todo momento el cambio de actitudes ante los problemas y retos de la cobranza.

No olvide: **“es indispensable cambiar la actitud de ser cobrador para convertirnos en Negociadores”**

Recuerde los pasos importantes a seguir en una cobranza

Reconocimiento:

El primer paso para lograr el cobro es el hecho de que nuestro cliente reconozca la deuda, aunque esto debiera de parecer fácil, si la morosidad se ha tornado excesiva, puede ser que el cliente se niegue a reconocer que nos debe, con esto, el cobro puede resultar sumamente difícil, será necesario el poder demostrar con absoluta seguridad el origen y monto de la deuda.

Aceptación:

Una vez logrado lo anterior, como Gestores Efectivos debemos lograr la aceptación de la cuenta por parte de nuestro cliente. Si la cuenta se encuentra sumamente morosa puede ser que el cliente nos indique que nunca va a liquidar la misma, por lo que es importantísimo, conseguir que el cliente indique que está dispuesto a pagar.

Importe:

Importantísimo es el hecho de contar con un saldo correcto y bien documentado, ya que si le presentamos al cliente un saldo equivocado, le estamos dando la oportunidad de terminar inmediatamente con nuestras gestiones de cobro.

Tiempo:

Una vez logrado lo anterior, debemos determinar con toda claridad la fecha de pago de la cuenta, es muy común que el cliente cumpla con todo lo anterior, pero no precise fechas de pago, ya que considera que con esta actitud puede retrasar el pago sin comprometerse al mismo:

Precisemos con toda claridad una fecha próxima de pago.

Ejecución y seguimiento:

Ya que logremos lo anterior, sería conveniente sacarle al cliente una sugerencia de pago, no tratemos este documento como un convenio, o compromiso de pago, ya que el cliente se podría negar a proporcionarlo, pues argumentaría que si en un inicio no se le requirió este documento, en este momento no estaría en disposición de firmarlo.

Cobranza Difícil

Clientes morosos:

Es importante convertir este proceso de cobranza en una Negociación, para lo cual es importante tener un amplio conocimiento de todos los aspectos de la cobranza que queremos efectuar con estos clientes, es necesario estar preparado para poder contestar objetivamente las objeciones que nos vaya presentando nuestro cliente en el transcurso de la Negociación.

Actitudes ante las objeciones:

- Acepte de la mejor forma las objeciones
- Admita la lógica de las objeciones
- Nunca eluda la objeción
- Aísle y separe cada una de las objeciones

- Entienda el significado antes de contestarlas
- No tema decir que no sabe y que resolverá después
- Nunca se pase de listo
- Sea concreto y conciso cuando responda
- Nunca manifieste temor
- Sea sincero
- Jamás pierda la paciencia
- Nunca se burle del cliente

Es necesario que entendamos que el éxito en la cobranza depende de nuestras actitudes, la comprensión y el conocimiento que tengamos de nuestro cliente.

Gracias a la apertura de la gerente financiera, se dio lectura a estos pasos que son una guía para combatir la cartera vencida, a todo el personal capacitado se les otorgó una copia adjunta del flujograma de procesos, la explicación del sistema y los pasos para la erradicación de la cartera vencida.

Al finalizar la capacitación se llevó a cabo una encuesta de aceptación, sobre que opinaban del trabajo compartido con ellos. La encuesta se basa en un enfoque global de como los vendedores acogían la propuesta de solución y si se encontraban dispuestos a aplicarla.

Fue un momento fructuoso para ambas partes, ya que se aprovechó el día de reunión del personal de ventas y se pudo capacitar a la totalidad de los mismo, y así, corroborar a que el sistema obtenga resultados positivos para la empresa y erradicar en gran medida el problema surgido en empresas que trabajan con créditos a sus clientes y que hay veces que es inevitable que se susciten problemas de vencimiento de cuentas.

Principales Resultados Obtenidos Mediante la Aplicación de la Encuesta de Aceptación al Personal de Ventas

A continuación se presentan las tablas y gráficos que corresponden a la información recolectada en las encuestas de aceptación realizadas para conocer el grado de aprobación por parte de los involucrados en el sistema propuesto a la empresa Representaciones J. Leonardo Soria C.A. dentro del ámbito de gestión de cobranzas, se muestra una tabla de información que se realizó con su respectivo gráfico para observar la tendencia de las respuestas obtenidas para después de un análisis a los resultados arrojar una conclusión acertada de los mismos.

Cabe recalcar que se aplica esta encuesta solamente al personal de ventas, ya que ellos son los principales usuarios del sistema propuesto. Al personal administrativo, a su vez se les mencionó sobre el sistema, y el papel que deben cumplir, esto se realizó de forma verbal y con la capacitación de cómo se debe aplicar el flujograma de procesos. Fue un poco accesible, ya que el personal en mención conoce de los procesos internos que maneja la empresa.

Encuesta de aceptación hacia la propuesta de solución

| Respuesta | Total | | | | |
|---|------------|--------------------------|---------------|---------------|-----------------|
| | DE ACUERDO | NI ACUERDO NI DESACUERDO | EN DESACUERDO | # ENCUESTADOS | % DE ACEPTACIÓN |
| ¿La propuesta en mención va de acuerdo con sus intereses, habilidades y personalidad? | 12 | 2 | 1 | 15 | 80% |
| ¿Considera usted que el sistema le ayudará a incrementar su productividad en el trabajo? | 15 | 0 | 0 | 15 | 100% |
| ¿Está de acuerdo que el sistema debe contener un proceso a seguir para identificar el desenvolvimiento del mismo? | 11 | 4 | 0 | 15 | 73% |
| ¿Considera que el sistema le ayudará a manejar de manera efectiva el trato con los clientes? | 14 | 1 | 0 | 15 | 93% |
| ¿Considera que el sistema brindará oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa? | 12 | 3 | 0 | 15 | 80% |
| ¿Está de acuerdo en aplicar el sistema en su desarrollo profesional? | 14 | 1 | 0 | 15 | 93% |

Tabla N° 16: Resultados Encuesta de Aceptación – Propuesta de Solución

Fuente: Empresa Representaciones J. Leonardo Soria C.A.

Elaborado por: AMANCHA Christian (2016)

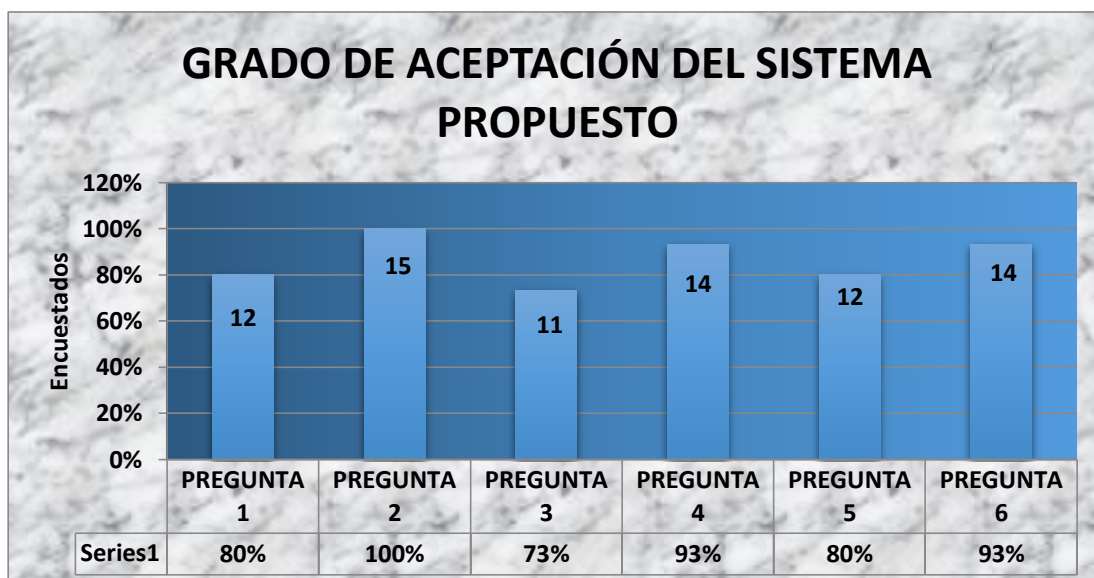


Gráfico N° 23: Resultados Encuesta de Aceptación – Propuesta de Solución

Fuente: Empresa Representaciones J. Leonardo Soria C.A.

Elaborado por: AMANCHA Christian (2016)

Análisis:

Con un total de 15 encuestados por pregunta el 87% en promedio total considera que el sistema propuesto va acorde sus necesidades.

Interpretación:

Gran parte de los encuestados considera al sistema propuesta para erradicar la cartera vencida como un mecanismo idóneo para combatirlo, esto se debe a que los encuestados manifestaron gran acogida al sistema ya que es muy beneficioso para su labor diaria.

FASE III

**DESARROLLO DEL PROCESO MEDIANTE LA APLICACIÓN EN
UNA RUTA EFECTUADO POR UN VENDEDOR DE LA EMPRESA**

En este punto con la ayuda específica de un vendedor de la compañía se efectuó la propuesta de solución, mediante la ruta aplicada por el gestor se llevó a cabo que se cumpla con cada uno de los pasos que previamente se los efectuó en la capacitación, el proceso inicia con la visita del vendedor a todos los clientes que previamente sale en la hoja de ruta; el vendedor ya tiene conocimiento de los clientes que va a visitar, las facturas que deben ser canceladas, etc.

Previamente al vendedor se le puso en conocimiento el proceso que debía cumplir, para ello se le pidió que revisara los pasos que debe cumplir para que los clientes cancelen las deudas pendientes con la empresa. En la visita a cada cliente se iba recolectando los valores notificados en la planilla de cobros, a su vez, que el vendedor preguntaba al cliente para efectuar un nuevo pedido; ya que la actividad primordial de ellos es la venta.

Ya en la empresa el vendedor efectúa el detalle del cumplimiento de su ruta, mediante la planilla de cobros y con cada uno de los recibos de cobro, que es un documento interno de la empresa que abaliza que el vendedor ha cobrado el monto en la fecha e importe correspondiente; en él se encuentra garantizado que el cliente ha efectuado el pago ya que consta la firma de haberlo hecho tanto del vendedor como del cliente. El siguiente proceso fue entregar la recaudación a caja y el reporte a la asistente de cartera; este es un proceso que se lleva cabo diariamente por cada uno de los vendedores.

Finalmente el vendedor acude a la persona encargada de revisión de cartera, la cual revisa que todos los valores que se encontraban en la planilla de cobros se hay cobrado de manera efectiva. En el ejemplo se va a observar como el vendedor de manera eficiente cumple su proceso y con la ayuda del sistema propuesto realiza una recaudación eficiente, combatiendo así problemas con la cartera vencida y mejorando la situación de la empresa, ya que si se lleva a cabo todos los procesos impartidos por la empresa se evitaría numerosos llamados de atención por parte de la gerencia. A continuación se proyecta la planilla y el reporte de recaudación.

PLANILLA DE COBROS - COBRADOR : SORIA GOMEZ HENRY FABRICIO

RD 2016-3711-23

Pag. 1 de 5

Empresa: REPRESENTACIONES J. LEONARDO SORIA L. CA
Sector reparto: (AMB) - 23
Tipo Planilla: COBROS

Ciudad: (AMB) - San Miguel
Fecha Facturación: 20/07/16
Estado Planilla: PENDIENTE

| CLIENTE | NOMBRE CLIENTE | No. DOCUMENTO | FECHA VENC | FORMA PAGO | DIAS PLAZO | VALOR | DEP. | EF. | CH | RET. | N.C. | DEV. | CRÉDITO | SALDO |
|----------|---|-------------------|------------|------------|------------|--------|------|--------|--------|------|------|------|---------|--------|
| 1601AG02 | AGUIAR ESCOBAR TERESA DEL ROCIO - VIVERES (B020 CHIMBO GUARANDA) | 001-003-000048890 | 26/07/2016 | FF | 21 | 51.25 | | | | | | | | |
| 1600B053 | BOSQUEZ SIERRA PAUL CESAR - LUBRICADORA DURAN II (B020 CHIMBO GUARANDA) | 001-003-000048891 | 19/07/2016 | FF | 14 | 47.52 | ○ | | | | | | | |
| 1602CA03 | CAJO AGUILAR LUZ FAVIOLA - VIVERES (B020 CHIMBO GUARANDA) | 001-003-000049543 | 02/08/2016 | FF | 21 | 73.20 | | 25.00 | | | | | | 48.20 |
| 1600CH67 | CHARIGUAMAN ASITUMBAY FLOR JUDITH - TIENDA DE ABARROTES (B020 CHIMBO GUARANDA) | 001-003-000048309 | 19/07/2016 | FF | 21 | 39.09 | ○ | 39.09 | | | | | | |
| 1600CH67 | CHARIGUAMAN ASITUMBAY FLOR JUDITH - TIENDA DE ABARROTES (B020 CHIMBO GUARANDA) | 001-003-000048892 | 26/07/2016 | FF | 21 | 260.91 | | 173.80 | | | | | | 87.11 |
| 1600CH67 | CHARIGUAMAN ASITUMBAY FLOR JUDITH - TIENDA DE ABARROTES (B020 CHIMBO GUARANDA) | 001-003-000049544 | 09/08/2016 | FF | 28 | 342.89 | | | | | | | | |
| 1601ER01 | ERAZO PERES JAKELINE BLANCA - VIVERES (B020 CHIMBO GUARANDA) | 001-003-000036608 | 22/03/2016 | FF | 28 | 50.00 | ○ | 50.00 | | | | | | |
| 1600GAB1 | GARCIA CARRERA MILTON HERNAN - VIVERES (B020 CHIMBO GUARANDA) | 001-003-000049545 | 02/08/2016 | FF | 21 | 50.13 | | | | | | | | |
| 1601G002 | GONZALEZ NAJERA PATRICIO - COMERCIAL GONZALEZ (B020 CHIMBO GUARANDA) | 001-003-000048893 | 26/07/2016 | FF | 21 | 185.64 | | | | | | | | |
| 1600GU66 | GUINGLA PONCE OLGA MERCEDES - TIENDA DE ABARROTES (B020 CHIMBO GUARANDA) | 001-003-000047065 | 05/07/2016 | FF | 21 | 31.18 | ○ | 31.18 | | | | | | |
| 1600GU66 | GUINGLA PONCE OLGA MERCEDES - TIENDA DE ABARROTES (B020 CHIMBO GUARANDA) | 001-003-000047677 | 12/07/2016 | FF | 21 | 102.54 | ○ | 70.00 | | | | | | 32.54 |
| 1601ME01 | MEDRANO VACA GEOCONDA MARIA - MINI MARKET J A (B020 CHIMBO GUARANDA) | 001-003-000048894 | 26/07/2016 | FF | 21 | 172.41 | | | 172.41 | | | | | 32.54 |
| 1601ME01 | MEDRANO VACA GEOCONDA MARIA - MINI MARKET J A (B020 CHIMBO GUARANDA) | 001-003-000049546 | 02/08/2016 | FF | 21 | 97.47 | | | | | | | | 32.54 |
| 1601M001 | MOREJON ARMIJO NELLY MAYRA - DESPENSA (B020 CHIMBO GUARANDA) | 001-003-000049547 | 09/08/2016 | FF | 28 | 668.83 | | | | | | | | |
| 1601PA02 | PAZMIÑO BARAHONA ENMA - VIVERES (B020 CHIMBO GUARANDA) | 001-003-000048312 | 19/07/2016 | FF | 21 | 20.00 | ○ | 20.00 | | | | | | |
| 1601PA02 | PAZMIÑO BARAHONA ENMA - VIVERES (B020 CHIMBO GUARANDA) | 001-003-000049548 | 02/08/2016 | FF | 21 | 63.10 | | | | | | | | |
| 1600PR46 | PRADO CHANGOLUISA CALIXTO PEDRO - ASADERO DEL PRADO (B020 CHIMBO GUARANDA) | 001-003-000047069 | 12/07/2016 | FF | 28 | 33.38 | ○ | 33.38 | | | | | | |
| 1600PR46 | PRADO CHANGOLUISA CALIXTO PEDRO - ASADERO DEL PRADO (B020 CHIMBO GUARANDA) | 001-003-000048313 | 19/07/2016 | FF | 21 | 276.00 | ○ | 60.00 | | | | | | 216.00 |
| 1601QU01 | QUINTANA SALTOS MARIA FERNANDA - CONFITERIA (B020 CHIMBO GUARANDA) | 001-003-000048895 | 02/08/2016 | FF | 28 | 305.99 | | | | | | | | |
| 1601LL81 | REA LLUMIGUANO SEGUNDO FRANCISCO - TIENDA DE ABARROTES SAN FRANCISCO (B020 CHIMBO GUARANDA) | 001-003-000048896 | 26/07/2016 | FF | 21 | 74.14 | | | | | | | | |
| 1600VA73 | VASQUEZ ALDAZ TANYA MARILI - TIENDA DE ABARROTES (B020 CHIMBO GUARANDA) | 001-003-000049549 | 19/07/2016 | FF | 7 | 19.39 | ○ | 19.39 | | | | | | |

Impreso: 19 de Julio del 2016 12:01:39 DACOSTA (pfa105_03_01_soria.p) REPRESENTACIONES J. LEONARDO SORIA L. CA

Gráfico N° 24: Planilla de cobros 1/5 – Propuesta de Solución
Fuente: Empresa Representaciones J. Leonardo Soria C.A.
Elaborado por: AMANCHA Christian (2016)

PLANILLA DE COBROS - COBRADOR : SORIA GOMEZ HENRY FABRICIO

RD 2016-3711-23

Pag. 2 de 5

Empresa: REPRESENTACIONES J. LEONARDO SORIA L. CA
Sector reparto: (AMB) - 23
Tipo Planilla: COBROS

Ciudad: (AMB) - San Miguel
Fecha Facturación: 20/07/16
Estado Planilla: PENDIENTE

| CLIENTE | NOMBRE CLIENTE | No. DOCUMENTO | FECHA VENC | FORMA PAGO | DIAS PLAZO | VALOR | DEP. | EF. | CH | RET. | N.C. | DEV. | CRÉDITO | SALDO |
|----------|--|-------------------|------------|----------------------|------------|----------|------|--------|--------|--------|------|------|---------|--|
| 1601VE01 | VEGA AVEROS TIRSO LEONEL - COMECIAL (B020 CHIMBO GUARANDA) | 001-003-000049550 | 09/08/2016 | FF | 28 | 451.44 | | | | | | | | |
| 1600ZA15 | ZAPATA MONTES VICTOR TARQUINO - VIVERES DIOS ES AMOR (B020 CHIMBO GUARANDA) | 001-003-000048900 | 26/07/2016 | FF <i>Caluvia</i> | 21 | 203.86 | | | | 203.86 | | | | <i>Pedimento # 363 cheque 22-07-2016</i> |
| 1600AG52 | AGUIAR DEL POZO ELIZABETH ANTHONELA - TIENDA DE ABARROTOS (B040 SAN MIGUEL GUARANDA) | 001-003-000043801 | 07/06/2016 | FF <i>Caluvia</i> | 28 | 192.81 | ○ | 192.81 | | | | | | |
| 1600AR37 | ARGUELLO YANEZ DANNY BENITO - TIENDA DE ABARROTOS (B040 SAN MIGUEL GUARANDA) | 001-003-000047681 | 20/07/2016 | FF <i>Caluvia</i> | 28 | 526.10 | ○ | 526.10 | | | | | | |
| 1601AR02 | ARMIJOS ROMERO GLADYS MARIA - COMERCIAL COPET (B040 SAN MIGUEL GUARANDA) | 001-003-000048901 | 03/08/2016 | FF | 28 | 992.79 | | | | | | | | |
| 1601AY01 | AYALA ROSARIO ESTHER - VIVERES CHARITO (B040 SAN MIGUEL GUARANDA) | 001-003-000048316 | 27/07/2016 | FF <i>Nova</i> | 28 | 600.00 | | 100.00 | | | | | | 500.00 |
| 1602B002 | BOHORQUEZ GALLEGOS BOLIVAR LIZARDO - MACRO DISTRIBUCIONES (B040 SAN MIGUEL GUARANDA) | 001-003-000048902 | 26/07/2016 | FF | 21 | 38.84 | | | | | | | | |
| 1602GA02 | GAIBOR GARCIA EDGAR VICENTE - COMERCIAL KAUJAMOTE (B040 SAN MIGUEL GUARANDA) | 001-003-000046405 | 06/07/2016 | FF <i>Caluvia</i> | 28 | 200.00 | ○ | 200.00 | | | | | | |
| 1602GA02 | GAIBOR GARCIA EDGAR VICENTE - COMERCIAL KAUJAMOTE (B040 SAN MIGUEL GUARANDA) | 001-003-000049551 | 10/08/2016 | FF | 28 | 1,367.16 | | | | | | | | |
| 1601GA08 | GAIBOR RAMIREZ NIEVES MARIELA - ABASTOS NIEVECITO (B040 SAN MIGUEL GUARANDA) | 001-003-000049552 | 02/08/2016 | FF | 21 | 70.52 | | | | | | | | |
| 1601GO01 | GOMEZ GARCÍA MARTHA SALVADORA - COMERCIAL MARTHITA (B040 SAN MIGUEL GUARANDA) | 001-003-000048903 | 20/07/2016 | FF | 14 | 47.55 | | | | | | | | |
| 1600GU01 | GUAMAN PILATAXI ROSARIO - TIENDA LORENITA (B040 SAN MIGUEL GUARANDA) | 001-003-000048319 | 20/07/2016 | FF | 21 | 86.21 | | | | | | | | |
| 1600GU46 | GUAMBUGUETE REMACHE ANGEL JOSE - TIENDA DE ABARROTOS (B040 SAN MIGUEL GUARANDA) | 001-003-000047685 | 13/07/2016 | FF <i>Caluvia</i> | 21 | 40.00 | ○ | 40.00 | | | | | | |
| 1600GU46 | GUAMBUGUETE REMACHE ANGEL JOSE - TIENDA DE ABARROTOS (B040 SAN MIGUEL GUARANDA) | 001-003-000048904 | 19/07/2016 | FF <i>Nova</i> | 14 | 36.48 | ○ | 11.48 | | | | | | |
| 1601HU12 | HURTADO RAMOS GABRIEL DARIO - (B040 SAN MIGUEL GUARANDA) | 001-003-000048320 | 19/07/2016 | FF <i>Caluvia</i> | 21 | 157.75 | ○ | 57.75 | 100.00 | | | | | <i>25.00 Pedimento # 453 cheque 23-07-2016</i> |
| 1601HU12 | HURTADO RAMOS GABRIEL DARIO - (B040 SAN MIGUEL GUARANDA) | 001-003-000048905 | 26/07/2016 | FF | 21 | 87.31 | | | | | | | | |
| 1601HU12 | HURTADO RAMOS GABRIEL DARIO - (B040 SAN MIGUEL GUARANDA) | 001-003-000049553 | 03/08/2016 | FF | 21 | 110.35 | | | | | | | | |
| 1601FA11 | JACOME SAA SANDRA LUCRECIA - FARMACIA SANTA FAZ (B040 SAN MIGUEL GUARANDA) | 001-003-000049554 | 03/08/2016 | FF | 21 | 170.30 | | | | | | | | |

Impreso: 18 de Julio del 2016 12:01:39 DACOSTA (pfa105_03_ol_soria.p) REPRESENTACIONES J. LEONARDO SORIA L. CA

Gráfico N° 25: Planilla de cobros 2/5 – Propuesta de Solución
Fuente: Empresa Representaciones J. Leonardo Soria C.A.
Elaborado por: AMANCHA Christian (2016)

PLANILLA DE COBROS - COBRADOR : SORIA GOMEZ HENRY FABRICIO

RD 2016-3711-23

Pag. 3 de 5

Empresa: REPRESENTACIONES J. LEONARDO SORIA L. CA
Sector reparto: (AMB) - 23
Tipo Planilla: COBROS

Ciudad: (AMB) - San Miguel
Fecha Facturación: 20/07/16
Estado Planilla: PENDIENTE

| CLIENTE | NOMBRE CLIENTE | No. DOCUMENTO | FECHA VENC | FORMA PAGO | DIAS PLAZO | VALOR | DEP. | EF. | CH | RET. | N.C. | DEV. | CRÉDITO | SALDO |
|----------|--|-------------------|------------|-------------|------------|--------|------|--------|----|------|------|------|---------|--------|
| 1601LO05 | LOPEZ GALEAS MAYRA KATY - RESTORAN SELF SERVICE (B040 SAN MIGUEL GUARANDA) | 001-003-000048321 | 20/07/2016 | FF Abono | 21 | 166.03 | ○ | 80.00 | | | | | | 86.03 |
| 1601LO41 | LOPEZ GALEAS XAVIER ALFREDO - COMERCIAL LOPEZ I (B040 SAN MIGUEL GUARANDA) | 001-003-000047686 | 20/07/2016 | FF Abono | 28 | 487.24 | ○ | 200.00 | | | | | | 287.24 |
| 1600MA89 | MANOBANDA ARMIJO FRANKLIN STALIN - TIENDA DE ABARROTOS (B040 SAN MIGUEL GUARANDA) | 001-003-000049556 | 10/08/2016 | FF | 28 | 649.46 | | | | | | | | |
| 1601CO22 | MANTILLA CORONA NATIVIDAD - TIENDA DE ABARROTOS VIVIANITA (B040 SAN MIGUEL GUARANDA) | 001-003-000048322 | 27/07/2016 | FF Cobro | 28 | 100.00 | | 100.00 | | | | | | |
| 1601MO09 | MORA ALBAN MARIELA ROSMERY - MINI MARKET EDUARDO (B040 SAN MIGUEL GUARANDA) | 001-003-000047687 | 13/07/2016 | FF Cobro | 21 | 100.00 | ○ | 100.00 | | | | | | |
| 1601MO09 | MORA ALBAN MARIELA ROSMERY - MINI MARKET EDUARDO (B040 SAN MIGUEL GUARANDA) | 001-003-000048906 | 27/07/2016 | FF Cobro | 21 | 71.68 | | 71.68 | | | | | | |
| 1600MO15 | MORA ALBAN MAYRA LUISANA - TIENDA DE ABARROTOS (B040 SAN MIGUEL GUARANDA) | 001-003-000048907 | 27/07/2016 | FF Cobro | 21 | 72.87 | | 72.87 | | | | | | |
| 1601RA02 | MORA GAIBOR RAMON ZHIKOV - SPORTELAS (B040 SAN MIGUEL GUARANDA) | 001-003-000048324 | 13/07/2016 | FF Cobro | 14 | 26.59 | ○ | 26.59 | | | | | | |
| 1600MU20 | MUNOZ ALBINO MIRIAN ELIZABETH - VIVERES EL DORADO Nº 2 (B040 SAN MIGUEL GUARANDA) | 001-003-000048908 | 27/07/2016 | FF Abono | 21 | 96.27 | | 35.27 | | | | | | 61.00 |
| 1602PA10 | PARRÑO PADILLA VICTOR MANUEL - COMERCIAL NATALIA (B040 SAN MIGUEL GUARANDA) | 001-003-000049558 | 10/08/2016 | FF Cobro | 28 | 352.77 | | 349.36 | | 3.41 | | | | |
| 1602PA10 | PARRÑO PADILLA VICTOR MANUEL - COMERCIAL NATALIA (B040 SAN MIGUEL GUARANDA) | 001-003-000049559 | 10/08/2016 | FF Cobro | 28 | 428.13 | | 424.37 | | 3.76 | | | | |
| 1601RA01 | RAMIREZ COLOMA ALBA MARLENE - FARMACIA CRUZ AZUL SMI (B040 SAN MIGUEL GUARANDA) | 001-003-000048328 | 20/07/2016 | FF | 21 | 283.37 | ○ | | | | | | | |
| 1600SA98 | SANGACHA MOYANO DIANA CAROLINA - TIENDA DE ABARROTOS (B040 SAN MIGUEL GUARANDA) | 001-003-000048912 | 27/07/2016 | FF Abono | 21 | 86.44 | | 60.00 | | | | | | 26.44 |
| 1602VA03 | VASQUEZ ARTEAGA INES CLEOFE - VIVERES TRES HERMANOS (B040 SAN MIGUEL GUARANDA) | 001-003-000049561 | 02/08/2016 | FF Abono | 21 | 162.90 | | 52.90 | | | | | | 110.00 |
| 1602VE01 | VELASCO GAIBOR ARTURO MATEO - EL CARAMELO (B040 SAN MIGUEL GUARANDA) | 001-003-000048914 | 27/07/2016 | FF | 21 | 172.91 | | | | | | | | |
| 1600VE99 | VELASCO LOPEZ MAYRA ALEJANDRA - BAZAR LINDA ALEJANDRA (B040 SAN MIGUEL GUARANDA) | 001-003-000047693 | 13/07/2016 | FF Cobro | 21 | 80.00 | ○ | 80.00 | | | | | | |
| 1602VE05 | VERDEZOTO GAIBOR GALUTH ANGELICA - DE TODO SIMONE (B040 SAN MIGUEL GUARANDA) | 001-003-000047694 | 20/07/2016 | FF Abono | 28 | 158.00 | ○ | 58.00 | | | | | | 100.00 |

Impreso: 18 de Julio del 2016 12:01:39 DACOSTA (pfa103_03_01_soria.p) REPRESENTACIONES J. LEONARDO SORIA L. CA

Gráfico N° 26: Planilla de cobros 3/5– Propuesta de Solución
Fuente: Empresa Representaciones J. Leonardo Soria C.A.
Elaborado por: AMANCHA Christian (2016)

RD 2016-3711-23
Pag. 4 de 5

PLANILLA DE COBROS - COBRADOR : SORIA GOMEZ HENRY FABRICIO

RD 2016-3711-23
Pag. 4 de 5

Empresa: REPRESENTACIONES J. LEONARDO SORIA L. CA Ciudad: (AMB) - San Miguel
Sector reparto: (AMB) - 23 Fecha Facturación: 20/07/16
Tipo Planilla: COBROS Estado Planilla: PENDIENTE

| CLIENTE | NOMBRE CLIENTE | No. DOCUMENTO | FECHA VENC | FORMA PAGO | DIAS PLAZO | VALOR | DEP. | EF. | CH | RET. | N.C. | DEV. | CRÉDITO | SALD O |
|----------------|---|-------------------|------------|------------|------------|------------------|------|-------|----|------|------|------|---------|--------|
| 1602V102 | VISCARRA SOZA LUPE ISABEL - FARMACIA SAN MIGUEL (B040 SAN MIGUEL GUARANDA) | 001-003-000049562 | 26/07/2016 | FF | 14 | 50.68 | | | | | | | | |
| 1600Y88 | YANEZ GARCIA ROQUE ANTONIO - TIENDA DE ABARROTES LAS GEMELITAS (B040 SAN MIGUEL GUARANDA) | 001-003-000048915 | 03/08/2016 | FF | 28 | 218.86 | | 80.00 | | | | | | 138.86 |
| 1601YA01 | YANEZ MOREJON DELFA MARIA - TALLER DE CORTE Y MODA (B040 SAN MIGUEL GUARANDA) | 001-003-000048916 | 13/07/2016 | FF | 7 | 24.12 | 0 | 24.12 | | | | | | |
| TOTALES | | | | | 59 | 12,132.85 | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|----------|---|-------------------|------------|----|---|-------|---|-------|--|--|--|--|--|--|
| 1601Y001 | YANEZ MOREJON DELFA MARIA - TALLER DE CORTE Y MODA (B040 SAN MIGUEL GUARANDA) | 001-003-000048916 | 13/07/2016 | FF | 7 | 24.12 | 0 | 24.12 | | | | | | |
| 1601Y002 | YANEZ MOREJON DELFA MARIA - TALLER DE CORTE Y MODA (B040 SAN MIGUEL GUARANDA) | 001-003-000048916 | 13/07/2016 | FF | 7 | 24.12 | 0 | 24.12 | | | | | | |
| 1601Y003 | YANEZ MOREJON DELFA MARIA - TALLER DE CORTE Y MODA (B040 SAN MIGUEL GUARANDA) | 001-003-000048916 | 13/07/2016 | FF | 7 | 24.12 | 0 | 24.12 | | | | | | |
| 1601Y004 | YANEZ MOREJON DELFA MARIA - TALLER DE CORTE Y MODA (B040 SAN MIGUEL GUARANDA) | 001-003-000048916 | 13/07/2016 | FF | 7 | 24.12 | 0 | 24.12 | | | | | | |
| 1601Y005 | YANEZ MOREJON DELFA MARIA - TALLER DE CORTE Y MODA (B040 SAN MIGUEL GUARANDA) | 001-003-000048916 | 13/07/2016 | FF | 7 | 24.12 | 0 | 24.12 | | | | | | |
| 1601Y006 | YANEZ MOREJON DELFA MARIA - TALLER DE CORTE Y MODA (B040 SAN MIGUEL GUARANDA) | 001-003-000048916 | 13/07/2016 | FF | 7 | 24.12 | 0 | 24.12 | | | | | | |
| 1601Y007 | YANEZ MOREJON DELFA MARIA - TALLER DE CORTE Y MODA (B040 SAN MIGUEL GUARANDA) | 001-003-000048916 | 13/07/2016 | FF | 7 | 24.12 | 0 | 24.12 | | | | | | |
| 1601Y008 | YANEZ MOREJON DELFA MARIA - TALLER DE CORTE Y MODA (B040 SAN MIGUEL GUARANDA) | 001-003-000048916 | 13/07/2016 | FF | 7 | 24.12 | 0 | 24.12 | | | | | | |
| 1601Y009 | YANEZ MOREJON DELFA MARIA - TALLER DE CORTE Y MODA (B040 SAN MIGUEL GUARANDA) | 001-003-000048916 | 13/07/2016 | FF | 7 | 24.12 | 0 | 24.12 | | | | | | |
| 1601Y010 | YANEZ MOREJON DELFA MARIA - TALLER DE CORTE Y MODA (B040 SAN MIGUEL GUARANDA) | 001-003-000048916 | 13/07/2016 | FF | 7 | 24.12 | 0 | 24.12 | | | | | | |
| 1601Y011 | YANEZ MOREJON DELFA MARIA - TALLER DE CORTE Y MODA (B040 SAN MIGUEL GUARANDA) | 001-003-000048916 | 13/07/2016 | FF | 7 | 24.12 | 0 | 24.12 | | | | | | |
| 1601Y012 | YANEZ MOREJON DELFA MARIA - TALLER DE CORTE Y MODA (B040 SAN MIGUEL GUARANDA) | 001-003-000048916 | 13/07/2016 | FF | 7 | 24.12 | 0 | 24.12 | | | | | | |
| 1601Y013 | YANEZ MOREJON DELFA MARIA - TALLER DE CORTE Y MODA (B040 SAN MIGUEL GUARANDA) | 001-003-000048916 | 13/07/2016 | FF | 7 | 24.12 | 0 | 24.12 | | | | | | |
| 1601Y014 | YANEZ MOREJON DELFA MARIA - TALLER DE CORTE Y MODA (B040 SAN MIGUEL GUARANDA) | 001-003-000048916 | 13/07/2016 | FF | 7 | 24.12 | 0 | 24.12 | | | | | | |
| 1601Y015 | YANEZ MOREJON DELFA MARIA - TALLER DE CORTE Y MODA (B040 SAN MIGUEL GUARANDA) | 001-003-000048916 | 13/07/2016 | FF | 7 | 24.12 | 0 | 24.12 | | | | | | |
| 1601Y016 | YANEZ MOREJON DELFA MARIA - TALLER DE CORTE Y MODA (B040 SAN MIGUEL GUARANDA) | 001-003-000048916 | 13/07/2016 | FF | 7 | 24.12 | 0 | 24.12 | | | | | | |
| 1601Y017 | YANEZ MOREJON DELFA MARIA - TALLER DE CORTE Y MODA (B040 SAN MIGUEL GUARANDA) | 001-003-000048916 | 13/07/2016 | FF | 7 | 24.12 | 0 | 24.12 | | | | | | |
| 1601Y018 | YANEZ MOREJON DELFA MARIA - TALLER DE CORTE Y MODA (B040 SAN MIGUEL GUARANDA) | 001-003-000048916 | 13/07/2016 | FF | 7 | 24.12 | 0 | 24.12 | | | | | | |
| 1601Y019 | YANEZ MOREJON DELFA MARIA - TALLER DE CORTE Y MODA (B040 SAN MIGUEL GUARANDA) | 001-003-000048916 | 13/07/2016 | FF | 7 | 24.12 | 0 | 24.12 | | | | | | |
| 1601Y020 | YANEZ MOREJON DELFA MARIA - TALLER DE CORTE Y MODA (B040 SAN MIGUEL GUARANDA) | 001-003-000048916 | 13/07/2016 | FF | 7 | 24.12 | 0 | 24.12 | | | | | | |

Gráfico N° 27: Planilla de cobros 4/5 – Propuesta de Solución
Fuente: Empresa Representaciones J. Leonardo Soria C.A.
Elaborado por: AMANCHA Christian (2016)

PLANILLA DE COBROS - COBRADOR : SORIA GOMEZ HENRY FABRICIO

RD 2016-3711-23
Pag. 5 de 5

Empresa: REPRESENTACIONES J. LEONARDO SORIA L. CA
Sector reparto: (AMB) - 23
Tipo Planilla: COBROS

Ciudad: (AMB) - San Miguel
Fecha Facturación: 20/07/16
Estado Planilla: PENDIENTE

DETALLE DE FACTURAS ENVIADAS

| EN GUIA | SIN GUIA | POR COBRAR | TOTAL |
|---------|----------|------------|-------|
| | | | |
| | | | |

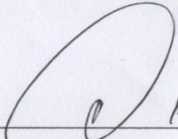
DETALLE DE FACTURAS RECIBIDAS

| DEVOLUCIONES | ENTREGADAS |
|--------------|------------|
| | |
| NOTAS DE | FIRMADAS |
| BODEGA | COBRADAS |

DETALLE DE RECAUDACION

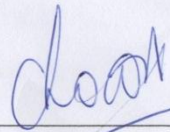
| | Detalle de efectivo | |
|----------------------|--------------------------|---------|
| EFFECTIVO | 555.14 Inter# 123557173 | 100 |
| DEPOSITO | 2910.00 Plinda # 5622386 | 150 |
| CHEQUES FECHA | | 20 |
| CHEQUES POSTFECHADOS | 476.27 | 10 |
| TOTAL | 3941.41 | 5 |
| | | 1 |
| | | MONEDAS |
| | | TOTAL |

Reubos # 40231 - 40261


Vendedor

Entregado

REPRESENTACIONES
J. LEONARDO SORIA L. CA
CAJA GENERAL
Cajero


Cartera

CANCELADO 21 JUL 2016 REVISADO 21 JUL 2016

Gráfico N° 28: Planilla de cobros 5/5 – Propuesta de Solución
Fuente: Empresa Representaciones J. Leonardo Soria C.A.
Elaborado por: AMANCHA Christian (2016)

REPRESENTACIONES J. LEONARDO SORIA L. CA
R.U.C.: 1890086019001

RESUMEN DE CAJA

FECHA PLANILLA: 20-Jul-2016 N° PLANILLA: 2016-3741-23 VALOR PLANILLA: 42,182.85

| | |
|---------------------------|-----------|
| TOTAL EFECTIVO RECAUDADO: | 3,465.14 |
| TOTAL CHEQUES RECIBIDOS: | 476.27 |
| TOTAL DEVOLUCIONES: | 0.00 |
| TOTAL NCR: | 0.00 |
| TOTAL RETENCIONES: | 7.17 |
| TOTAL CREDITO: | 3,184.27 |
| TOTAL POR COBRAR CHOFER: | 0.00 |
| CUADRE PLANILLA: | 12,132.85 |
| VALOR SOBRANTE: | 0.00 |

GARANTIZADO

EL EFECTIVO FUE DEPOSITADO EN:

| Banco | N° Papelería | Valor |
|----------------------------|--------------|-----------------|
| Banco Internacional Matriz | 123357773 | 955.14 |
| Banco Pichincha Matriz | 5622366 | 2,910.00 |
| Total | | 3,465.14 |

DETALLE DE CHEQUES RECIBIDOS:

| Fecha | Banco | Cuanta | N° cheque | Cuanta | Valor |
|--------------|-------|------------|-----------|---------------------------|---------------|
| 22/07/16 | BP | 2100069259 | 223 | MEDRANO VACA SECCIONDA M | 172.41 |
| 22/07/16 | BP | 2100069329 | 363 | ZARATA MONTES VICTOR JARD | 203.86 |
| 23/07/16 | BP | 2100027916 | 453 | HURTADO RAMOS GABRIEL DAR | 100.00 |
| Total | | | | | 476.27 |

Impreso: 21-Jul-2016 09:08:59 PFOONSECA (pta101_07_0)

PATRICIA FONSECA (PFOONSECA)

Por contabilizado

Firma y Sello

Gráfico N° 29: Resumen de caja, recaudación Propuesta de Solución
Fuente: Empresa Representaciones J. Leonardo Soria C.A.
Elaborado por: AMANCHA Christian (2016)

ANÁLISIS

Se puede observar que en su gran mayoría el vendedor cumple con la ruta establecida en la planilla de cobros. Es un documento interno mediante el cual la empresa se asegura que todos los clientes que adeudan a la empresa se vean reflejados en planilla, y que los saldos se vaya cerrando acorde los plazos establecidos con el cliente.

Se corrobora que el vendedor cumplió con las expectativas y el objetivo de la propuesta, que es erradicar la cartera vencida, ya que como se puede observar en la planilla de cobros en más de 60% de los clientes se cierra los valores pendientes de pago y se puede nuevamente autorizar un nuevo pedido.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Blandez, M. (2016). *Proceso Administrativo*. Tlalneplanta: Editorial Digital UNID.
- Espino González, M. (31 de Enero de 2014). *Excellence Capacitación*. Obtenido de Excellence Capacitación: <https://excellencecapacitacion.wordpress.com/areas-de-capacitacion/recuperacion-de-cartera-vencida/>
- Feria, J. (2005). *El riesgo de mercado: su medicion y control*. Zaragoza: Delta Publicaciones Universitarias.
- Finnerty, J., & Stowe, J. (2000). *Fundamentos de administración financiera*. Ohio: Pearson educación.
- Lefcovich, M. (13 de Junio de 2014). Análisis crediticio bajo una nueva perspectiva. *De Gerencia*, 1-2.
- repsoria. (01 de Mayo de 2016). *Acerca de nosotros: repsoria.com*. Recuperado el 1 de Mayo de 2016, de sitio web de: repsoria: <http://www.repsoria.com/>
- Lawrence J., Girman. *Fundamentos de Administración Financiera*. Tercera. Edición. México. (1996)
- Seder. Jhon W. *Crédito y Cobranza*, 4ª reimpresión, Editorial Continental S.A., México, (1983)
- Besley Scott y Brigham F. Eugene *Fundamentos de administración financiera/ Essentials Of Managerial Finance [Libro]*. - España : Cengage learning, 2008. - 14a. edición.
- Collaguazo León Jhon Henry *Recuperación de cartera de crédito vencida y estructuración de un sistema para el manejo de cuentas por cobrar [Libro]*. - Ecuador : [s.n.], 2009 .

Internet:

- Fuente: <http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/loscrefinan.htm>
- Fuente: <http://gestiondecobranzas.com/recuperacion-de-deudas.aspx>
- Fuente: <http://www.riesgoymorosidad.com/category/recuperacion-impagados/page/2/>
- Fuente: <http://www.ocu.org/compras-de-productos/los-documentos-de-la-garantia-s190431/archivo-detalle-articulo-p19531.htm>

- Fuente: <http://www.zonaeconomica.com/riesgo-credicio>
- Fuente: http://www.principal.com.mx/principalmx/export/sites/default/03_Productos_individuales/3.1_Fondos_de_Inversion/3.1.3_Avisos_legales_y_corporativos/pdf/13877.pdf

ANEXOS

Anexo N° 1: Balance General 2015-2014

Balance general

Empresa: REPRESENTACIONES J. LEONARDO SORIA L. CA

Ejercicios: 01-Ene-2015 / 31-Dic-2015

01-Ene-2014 / 31-Dic-2014

Moneda : DOLARES

Al 31-Dic

| Cuenta | Nombre de cuenta | 2015 | | | Saldo actual |
|----------|--|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | | Saldo al 30-Nov-2015 | Débitos | Créditos | |
| 1 | ACTIVO | 1.699.849,96 | 3.258.930,18 | 3.473.652,19 | 1.485.127,95 |
| 11 | ACTIVO CORRIENTE | 1.479.378,39 | 3.258.693,52 | 3.471.027,62 | 1.267.044,29 |
| 1101 | EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO | 19.418,80 | 1.551.929,74 | 1.413.407,33 | 157.941,21 |
| 110101 | CAJA GENERAL | 4.423,36 | 603.278,88 | 607.702,24 | 0,00 |
| 11010101 | Caja | 3.823,36 | 603.278,88 | 607.102,24 | 0,00 |
| 11010111 | Caja Chica | 600,00 | | 600,00 | 0,00 |
| 11010113 | Fondo Rotativo | 0,00 | | | 0,00 |
| 11010114 | Fondo para Depósitos en Monedas | 0,00 | | | 0,00 |
| 110103 | VALORES POR EFECTIVIZARSE | 53.154,91 | 172.487,06 | 162.660,90 | 62.981,07 |
| 11010301 | Cheques Posfechados | 53.154,91 | 172.487,06 | 162.660,90 | 62.981,07 |
| 11010302 | Depositos en Transito | 0,00 | | | 0,00 |
| 110105 | BANCOS LOCALES | -38.159,47 | 776.163,80 | 643.044,19 | 94.960,14 |
| 11010501 | Banco Internacional Matriz | -5.411,86 | 202.318,21 | 189.654,53 | 7.251,82 |
| 11010511 | Banco Produbanco Matriz | -17.824,01 | 285.524,59 | 238.521,95 | 29.178,63 |
| 11010521 | Banco Pichincha Matriz | -2.791,67 | 78.466,69 | 51.981,69 | 23.693,33 |
| 11010531 | Banco Guayaquil Matriz | -16.745,94 | 209.648,68 | 162.886,02 | 30.016,72 |
| 11010591 | Banco Internacional Ahorro Programado | 4.614,01 | 205,63 | | 4.819,64 |
| 110107 | BANCOS DEL EXTERIOR | 0,00 | | | 0,00 |
| 11010701 | Banco del Exterior | 0,00 | | | 0,00 |
| 1102 | ACTIVOS FINANCIEROS | 0,00 | | | 0,00 |
| 110201 | ACTIVOS FINANCIEROS INVERSIONES | 0,00 | | | 0,00 |
| 11020101 | Fondo de Inversión | 0,00 | | | 0,00 |
| 11020102 | Fondo Disponible | 0,00 | | | 0,00 |
| 11020103 | Títulos y Valores | 0,00 | | | 0,00 |
| 1103 | CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES | 651.462,69 | 616.005,21 | 673.595,51 | 593.872,39 |
| | CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES RELACIONADOS | 0,00 | | | 0,00 |
| 110301 | RELACIONADOS | 0,00 | | | 0,00 |
| 11030101 | Cuentas y Documentos por Cobrar Clientes | 0,00 | | | 0,00 |
| 11030101 | Relacionados | 0,00 | | | 0,00 |
| 110303 | CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS | 651.462,69 | 616.005,21 | 673.595,51 | 593.872,39 |
| 11030301 | RELACIONADOS | 651.462,69 | 616.005,21 | 673.595,51 | 593.872,39 |
| 11030301 | Cientes por Ventas | 664.877,15 | 604.522,59 | 664.204,84 | 605.194,90 |
| 11030399 | (-) Provisión Cuentas Incobrables | -13.414,46 | 11.482,62 | 9.390,67 | -11.322,51 |
| 1104 | OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR | 89.213,33 | 746.094,89 | 808.656,89 | 26.651,33 |
| | OTRAS CUENTAS POR COBRAR RELACIONADOS- | | | | |
| 110401 | ACCIONISTAS | 0,00 | | | 0,00 |
| 11040101 | Cuentas por Cobrar Accionistas | 0,00 | | | 0,00 |
| 11040103 | Otras Cuentas por Cobrar | 0,00 | | | 0,00 |
| 110403 | OTRAS CUENTAS POR COBRAR NO RELACIONADOS | 89.213,33 | 746.094,89 | 808.656,89 | 26.651,33 |
| 11040301 | Anticipos Empleados | 1.368,44 | 1.200,68 | 2.221,56 | 347,56 |
| 11040302 | Préstamo Empleados | 0,00 | | | 0,00 |
| 11040303 | Retenciones en Nomina | 0,00 | | | 0,00 |
| 11040304 | Otras Cuentas por Cobrar Empleados | 147,13 | 214,03 | 361,16 | 0,00 |
| 11040305 | Cuentas por Cobrar a Terceros | 0,00 | 247,71 | | 247,71 |
| 11040306 | Varias Cuentas por Cobrar | 3.757,18 | 856,39 | 3.151,50 | 1.462,07 |
| 11040307 | Anticipo a Proveedores | 53.589,62 | 46.385,39 | 99.975,01 | 0,00 |
| 11040308 | Cuentas por Cobrar por Notas de Credito por Devoluciones a Proveedores | 12.405,92 | 13.230,83 | 17.325,87 | 8.310,88 |
| 11040309 | Comisiones Bancarias por Cobrar | 0,00 | | | 0,00 |
| 11040310 | Documentos por Cobrar Cheques Protestados | 19.282,75 | 14.154,05 | 17.833,68 | 15.603,12 |
| 11040311 | Transitoria transportistas (Faltantes planillas) | 0,07 | | 0,07 | 0,00 |
| 11040312 | Valores por Aplicar | -1.617,88 | 669.095,76 | 667.477,88 | 0,00 |
| 11040313 | Varias Cuentas por Cobrar-Claro | 280,10 | 710,05 | 310,16 | 679,99 |
| 1105 | INVENTARIOS | 655.320,46 | 313.603,94 | 495.877,78 | 473.046,62 |
| | INVENTARIO DE PRODUCTOS COMERCIALES ALICORP | | | | |
| 110501 | ECUADOR S.A. | 14.068,32 | 9.918,77 | 7.925,24 | 16.061,85 |
| 11050101 | Inventario Alicorp Ecuador S.A. Tarifa 12% | 1.956,49 | 422,92 | 690,01 | 1.689,40 |
| 11050102 | Inventario Alicorp Ecuador S.A. Tarifa 0% | 12.111,83 | 9.495,85 | 7.235,23 | 14.372,45 |
| | INVENTARIO DE PRODUCTOS COMERCIALES LA UNIVERSAL. S.A | | | | |
| 110502 | UNIVERSAL. S.A | 72.076,45 | 21.355,18 | 36.239,39 | 57.192,24 |
| 11050201 | Inventario Universal Sweet Industries S.A. Tarifa 12% | 72.076,45 | 21.355,18 | 36.239,39 | 57.192,24 |
| 11050202 | Inventario Universal Sweet Industries S.A. Tarifa 0% | 0,00 | | | 0,00 |

| | | | | | |
|----------|--|------------|------------|------------|------------|
| | INVENTARIO DE PRODUCTOS COMERCIALES LA FABRIL | | | | |
| 110503 | S.A | 55.319,64 | 130.852,78 | 134.605,18 | 51.567,24 |
| 11050301 | Inventario La Fabril S.A.Tarifa 12% | 31.647,53 | 51.810,19 | 55.931,90 | 27.525,82 |
| 11050302 | Inventario La Fabril S.A. Tarifa 0% | 23.672,11 | 79.042,59 | 78.673,28 | 24.041,42 |
| | INVENTARIO DE PRODUCTOS COMERCIALES NESTLE | | | | |
| 110504 | ECUADOR S.A | 36.629,70 | 27.406,66 | 50.377,65 | 13.658,71 |
| 11050401 | Inventario Nestlé Ecuador S.A. Tarifa 12% | 30.474,23 | 23.274,68 | 43.079,31 | 10.669,60 |
| 11050402 | Inventario Nestlé Ecuador S.A.Tarifa 0% | 6.155,47 | 4.131,98 | 7.298,34 | 2.989,11 |
| | INVENTARIO DE PRODUCTOS COMERCIALES INCREMAR | | | | |
| 110505 | CIA. LTDA | 30.008,11 | 5.461,47 | 19.226,86 | 16.242,72 |
| 11050501 | Inventario Incremar Cía.. Ltda. Tarifa 12% | 0,00 | | | 0,00 |
| 11050502 | Inventario Incremar Cía. Ltda. Tarifa 0% | 30.008,11 | 5.461,47 | 19.226,86 | 16.242,72 |
| | INVENTARIO DE PRODUCTOS COMERCIALES COLGATE | | | | |
| 110506 | PALMOLIVE ANOMIMA INDUSTRIAL Y COMERCIAL | 101.361,93 | 35.250,86 | 36.802,36 | 99.810,43 |
| 11050601 | Inventario Colgate Palmolive Anónima Industrial y Comercial Tarifa 12% | 101.171,35 | 32.365,09 | 33.956,70 | 99.579,74 |
| 11050602 | Inventario Colgate Palmolive Anónima Industrial y Comercial Tarifa 0% | 190,58 | 2.885,77 | 2.845,66 | 230,69 |
| | INVENTARIO DE PRODUCTOS COMERCIALES CONSUMA | | | | |
| 110507 | CIA. LTDA | 59.270,17 | 8.023,78 | 39.253,21 | 28.040,74 |
| 11050701 | Inventario Consuma Cía.. Ltda. Tarifa 12% | 59.270,17 | 8.023,78 | 39.253,21 | 28.040,74 |
| 11050702 | Inventario Consuma Cía.. Ltda. Tarifa 0% | 0,00 | | | 0,00 |
| | INVENTARIO DE PRODUCTOS COMERCIALES KIMBERLY | | | | |
| 110508 | CLARK ECUADOR S.A. | 62.342,11 | 950,19 | 25.360,74 | 37.931,56 |
| 11050801 | Inventario Kimberly Clark Ecuador S.A.Tarifa 12% | 62.342,11 | 950,19 | 25.360,74 | 37.931,56 |
| 11050802 | Inventario Kimberly Clark Ecuador S.A. Tarifa 0% | 0,00 | | | 0,00 |
| | INVENTARIO DE PRODUCTOS COMERCIALES PROALCO | | | | |
| 110509 | CIA. LTDA. | 30.470,79 | 4.124,67 | 18.976,85 | 15.618,61 |
| 11050901 | Inventario Proalco Cía.. Ltda. Tarifa 12% | 30.470,79 | 4.124,67 | 18.976,85 | 15.618,61 |
| 11050902 | Inventario Proalco Cía.. Ltda. Tarifa 0% | 0,00 | | | 0,00 |
| | INVENTARIO DE PRODUCTOS COMERCIALES-OTROS | | | | |
| 110510 | PROVEEDORES | 134.672,85 | 26.110,44 | 71.078,63 | 89.704,66 |
| 11051001 | Inventario de Productos Comerciales-Otros Proveedores Tarifa 12% | 67.613,22 | 17.244,88 | 40.879,04 | 43.979,06 |
| 11051002 | Inventario de Productos Comerciales-Otros Proveedores Tarifa 0% | 67.059,63 | 8.865,56 | 30.199,59 | 45.725,60 |
| | INVENTARIO DE PRODUCTOS COMERCIALES | | | | |
| 110511 | JABONERIA WILSON | 39.064,13 | 16.223,66 | 20.760,22 | 34.527,57 |
| 11051101 | Inventario Jaboneria Wilson Tarifa 12% | 39.064,09 | 16.223,65 | 20.760,22 | 34.527,52 |
| 11051102 | Inventario Jaboneria Wilson Tarifa 0% | 0,04 | 0,01 | | 0,05 |
| | INVENTARIO DE PRODUCTOS COMERCIALES EVEREADY | | | | |
| 110512 | INVENTARIO DE PRODUCTOS COMERCIALES EVEREADY | 11.956,88 | 533,60 | 6.226,72 | 6.263,76 |
| 11051201 | Inventario Eveready Tarifa 12% | 11.956,88 | 533,60 | 6.226,72 | 6.263,76 |
| 11051202 | Inventario Eveready Tarifa 0% | 0,00 | | | 0,00 |
| | INVENTARIO DE PRODUCTOS COMERCIALES JOHNSON | | | | |
| 110513 | INVENTARIO DE PRODUCTOS COMERCIALES JOHNSON | 32.821,30 | 2.055,14 | 7.625,95 | 27.250,49 |
| 11051301 | Inventario Johnson Tarifa 12% | 32.821,30 | 2.055,14 | 7.625,95 | 27.250,49 |
| 11051302 | Inventario Johnson Tarifa 0% | 0,00 | | | 0,00 |
| | INVENTARIO DE PRODUCTOS COMERCIALES QUIFATEX | | | | |
| 110514 | INVENTARIO DE PRODUCTOS COMERCIALES QUIFATEX | 2.497,84 | 882,98 | 545,41 | 2.835,41 |
| 11051401 | Inventario Quifatex Tarifa 12% | 2.497,84 | 882,98 | 545,41 | 2.835,41 |
| 11051402 | Inventraio Quifatex Tarifa 0% | 0,00 | | | 0,00 |
| | INVENTARIO DE PRODUCTOS COMERCIALES LEVAPAN | | | | |
| 110515 | INVENTARIO DE PRODUCTOS COMERCIALES LEVAPAN | 11.048,57 | 22.209,58 | 20.767,10 | 12.491,05 |
| 11051501 | Inventario Levapan Tarifa 12% | 9.694,72 | 21.421,18 | 20.063,85 | 11.052,05 |
| 11051502 | Inventario Levapan Tarifa 0% | 1.353,85 | 788,40 | 703,25 | 1.439,00 |
| | INVENTARIO DE PRODUCTOS COMERCIALES MAICENA | | | | |
| 110516 | IRIS | 0,00 | | | 0,00 |
| 11051601 | Inventario Maicena Iris Tarifa 12% | 0,00 | | | 0,00 |
| 11051602 | Inventario Maicena Iris Tarifa 0% | 0,00 | | | 0,00 |
| | INVENTARIO DE PRODUCTOS REYBANPAC | | | | |
| 110517 | INVENTARIO DE PRODUCTOS REYBANPAC | 0,00 | | | 0,00 |
| 11051701 | Inventario REYBANPAC Tarifa 12% | 0,00 | | | 0,00 |
| 11051702 | Inventario REYBANPAC Tarifa 0% | 0,00 | | | 0,00 |
| | INVENTARIO MATERIALES Y SUMINISTROS | | | | |
| 110530 | INVENTARIO MATERIALES Y SUMINISTROS | 0,00 | | | 0,00 |
| 11053001 | Bodega Central | 0,00 | | | 0,00 |
| | INVENTARIO DE REPUESTOS Y ACCESORIOS | | | | |
| 110531 | INVENTARIO DE REPUESTOS Y ACCESORIOS | 1.191,45 | 2.244,18 | | 3.435,63 |
| 11053101 | Inventario de Repuestos | 1.191,45 | 2.244,18 | | 3.435,63 |
| 11053102 | Inventario de Accesorios | 0,00 | | | 0,00 |
| | INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO | | | | |
| 110540 | INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO | 0,00 | | | 0,00 |
| 11054001 | Bodega Central | 0,00 | | | 0,00 |
| | INVENTARIO PRODUCTOS TERMINADOS PRODUCIDOS | | | | |
| 110550 | INVENTARIO PRODUCTOS TERMINADOS PRODUCIDOS | 0,00 | | | 0,00 |
| 11055001 | Bodega Central | 0,00 | | | 0,00 |
| | INVENTARIO PRODUCTOS TERMINADOS DE TERCEROS | | | | |
| 110551 | INVENTARIO PRODUCTOS TERMINADOS DE TERCEROS | 0,00 | | | 0,00 |
| 11055101 | Bodega Central | 0,00 | | | 0,00 |
| | INVENTARIOS EN TRANSITO | | | | |
| 110560 | INVENTARIOS EN TRANSITO | 0,00 | | | 0,00 |
| 11056001 | Importaciones | 0,00 | | | 0,00 |
| | RECOGIMIENTO DE PRODUCTO CADUCADO DE | | | | |
| 110570 | CLIENTES | -2.164,82 | | 106,27 | -2.271,09 |
| 11057001 | INVENTARIO PRODUCTO CADUCADO DE CLIENTES | -2.164,82 | | 106,27 | -2.271,09 |
| | PROVISION DEL VALOR NETO DE REALIZACION Y OTRAS | | | | |
| 110599 | PERDIDAS DE INVENTARIOS | -37.314,96 | | | -37.314,96 |

| | | | | | |
|----------|---|-------------|-----------|-----------|-------------|
| 11059901 | (-) Provisión del Valor Neto de Realización VNR | -37.188,78 | | | -37.188,78 |
| 11059902 | (-) Provisión de Inventarios por Deterioro | -126,18 | | | -126,18 |
| 1106 | SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS | 6.503,23 | 1.016,47 | 1.352,05 | 6.167,65 |
| 110601 | GASTOS POR ANTICIPADO | 6.117,83 | | 603,98 | 5.513,85 |
| 11060103 | Seguros Prepagados | 6.117,83 | | 603,98 | 5.513,85 |
| 110603 | ANTICIPOS A TERCEROS | 385,40 | 1.016,47 | 748,07 | 653,80 |
| 11060301 | Anticipos a Terceros | 385,40 | 1.016,47 | 748,07 | 653,80 |
| 1107 | ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES | 57.459,88 | 30.043,27 | 78.138,06 | 9.365,09 |
| 110701 | CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA IVA | 15.602,21 | 23.612,54 | 39.214,75 | 0,00 |
| 11070101 | Crédito Tributario 12% Compras Inventarios | 0,00 | 20.511,64 | 20.511,64 | 0,00 |
| 11070102 | Crédito Tributario 12% Compras Bienes | 0,00 | 1.871,48 | 1.871,48 | 0,00 |
| 11070103 | Crédito Tributario 12% Servicios | 0,00 | 812,03 | 812,03 | 0,00 |
| 11070104 | Crédito Tributario 12% Activos Fijos | 0,00 | | | 0,00 |
| 11070105 | Crédito Tributario 12% Importación | 0,00 | | | 0,00 |
| 11070106 | Crédito Tributario IVA | 14.501,63 | | 14.501,63 | 0,00 |
| 11070201 | Crédito Tributario Retenc.IVA 30% | 1.100,58 | 417,39 | 1.517,97 | 0,00 |
| 11070202 | Crédito Tributario Retenc.IVA 20% | 0,00 | | | 0,00 |
| 110703 | CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA RENTA | 41.857,67 | 6.430,73 | 38.923,31 | 9.365,09 |
| | Crédito Tributario Impuesto a la Renta por | | | | |
| 11070301 | Retenciones | 21.566,99 | 2.297,52 | 23.864,51 | 0,00 |
| 11070302 | Anticipo Impuesto Renta | 15.058,80 | | 15.058,80 | 0,00 |
| 11070303 | Anticipo Impuesto Renta Pagado | 0,00 | | | 0,00 |
| 11070304 | Credito Tributario por Impuesto Renta | 5.231,88 | 4.133,21 | | 9.365,09 |
| 12 | ACTIVO NO CORRIENTE: PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO | 220.471,57 | 236,66 | 2.624,57 | 218.083,66 |
| 1201 | NO DEPRECIABLES | 131.568,50 | | | 131.568,50 |
| 120101 | TERRENOS | 131.568,50 | | | 131.568,50 |
| 12010101 | Terrenos | 131.568,50 | | | 131.568,50 |
| 1202 | DEPRECIABLES | 88.903,07 | 236,66 | 2.624,57 | 86.515,16 |
| 120201 | EDIFICIOS | 3.763,93 | | 20,47 | 3.743,46 |
| 12020101 | Edificios | 0,00 | | | 0,00 |
| 12020103 | Valuación Edificios | 0,00 | | | 0,00 |
| 12020105 | (-) Deprec. Acum. Edificios | 0,00 | | | 0,00 |
| 12020107 | (-) Deprec. Val. Edificios | 0,00 | | | 0,00 |
| 12020109 | (-) Deterioro Acumulado Edificios | 0,00 | | | 0,00 |
| 12020151 | Instalaciones | 5.850,92 | | | 5.850,92 |
| 12020153 | Valuación Instalaciones | 0,00 | | | 0,00 |
| 12020155 | (-) Deprec. Acum. Instalaciones | -2.086,99 | | 20,47 | -2.107,46 |
| 12020157 | (-) Deprec. Val. Instalaciones | 0,00 | | | 0,00 |
| 12020159 | (-) Deterioro Acumulado Instalaciones | 0,00 | | | 0,00 |
| 120203 | MAQUINARIA Y EQUIPO | 3.944,06 | 236,66 | 55,17 | 4.125,55 |
| 12020301 | Maquinaria y Equipo | 7.406,31 | 236,66 | | 7.642,97 |
| 12020305 | (-) Deprec. Acum. Maquinaria y Equipo | -3.462,25 | | 55,17 | -3.517,42 |
| 12020307 | (-) Deprec. Val. Maquinaria y Equipo | 0,00 | | | 0,00 |
| 12020309 | (-) Deterioro Acumulado Maquinaria y Equipo | 0,00 | | | 0,00 |
| 120205 | VEHICULOS | 55.791,90 | | 1.449,43 | 54.342,47 |
| 12020501 | Vehículos | 301.400,94 | | | 301.400,94 |
| 12020505 | (-) Dep. Acum Vehículos | -245.609,04 | | 1.449,43 | -247.058,47 |
| 12020507 | (-) Dep. Val. Vehículos | 0,00 | | | 0,00 |
| 12020509 | (-) Deterioro Vehículos | 0,00 | | | 0,00 |
| 120207 | EQUIPO DE OFICINA | 3.518,70 | | 61,56 | 3.457,14 |
| 12020701 | Equipos de Oficina | 9.986,97 | | | 9.986,97 |
| 12020703 | Valuación Equipos de Oficina | 0,00 | | | 0,00 |
| 12020705 | (-) Deprec Acumulada Equipo de Oficina | -6.468,27 | | 61,56 | -6.529,83 |
| 12020707 | (-) Deprec. Val. Equipo de Oficina | 0,00 | | | 0,00 |
| 12020709 | (-) Deterioro Equipos de Oficina | 0,00 | | | 0,00 |
| 120209 | MUEBLES Y ENSERES | 3.887,09 | | 54,88 | 3.832,21 |
| 12020901 | Muebles y Enseres | 10.391,78 | | | 10.391,78 |
| 12020903 | Valuación Muebles y Enseres | 0,00 | | | 0,00 |
| 12020905 | (-) Dep. Acum Muebles y Enseres | -6.504,69 | | 54,88 | -6.559,57 |
| 12020907 | (-) Dep. Val. Muebles y Enseres | 0,00 | | | 0,00 |
| 12020909 | (-) Deterioro Muebles y Enseres | 0,00 | | | 0,00 |
| 120211 | EQUIPOS DE COMPUTACION | 4.437,52 | | 216,77 | 4.220,75 |
| 12021101 | Equipos de Computación | 36.609,71 | | | 36.609,71 |
| 12021103 | Valuación Equipos de Computación | 0,00 | | | 0,00 |
| 12021105 | (-) Dep. Acum Equipos de Computación | -32.172,19 | | 216,77 | -32.388,96 |
| 12021107 | (-) Dep. Val. Equipos de Computación | 0,00 | | | 0,00 |
| 12021109 | (-) Deterioro Equipos de Computación | 0,00 | | | 0,00 |
| 120212 | OTROS ACTIVOS INTANGIBLES | 13.559,87 | | 766,29 | 12.793,58 |
| 12021201 | Módulos Sistema PIRAMIDE | 15.746,80 | | | 15.746,80 |
| 12021202 | Licencias de Instalación | 11.839,80 | | | 11.839,80 |
| 12021203 | Otros Software | 0,00 | | | 0,00 |
| 12021220 | (-) Amort. Acum Licencias de Instalacion | -7.350,17 | | 328,88 | -7.679,05 |
| 12021221 | (-) Amort. Acum Módulos Sistema PIRAMIDE | -6.676,56 | | 437,41 | -7.113,97 |
| 12021222 | (-) Amort. Acum Otros Software | 0,00 | | | 0,00 |
| 12021223 | Operaciones en trámite | 0,00 | | | 0,00 |
| 1205 | ACTIVO LARGO PLAZO | 0,00 | | | 0,00 |

| | | | | | |
|----------|--|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| 120501 | OTRAS INVERSIONES A LAGO PLAZO | 0,00 | | | 0,00 |
| 12050101 | Otras Inversiones a Largo Plazo | 0,00 | | | 0,00 |
| 120503 | OTROS ACTIVOS LARGO PLAZO | 0,00 | | | 0,00 |
| 12050301 | Otros Activos a Largo Plazo | 0,00 | | | 0,00 |
| 120505 | OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR LP | 0,00 | | | 0,00 |
| 12050501 | Garantías de Arriendos | 0,00 | | | 0,00 |
| 1206 | ACTIVO DIFERIDO | 0,00 | | | 0,00 |
| 120601 | ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS | 0,00 | | | 0,00 |
| 12060101 | Activo por Impuesto Diferido año 2010 | 0,00 | | | 0,00 |
| 12060102 | Activo por Impuesto Diferido año 2011 | 0,00 | | | 0,00 |
| 12060103 | Activo por Impuesto Diferido año 2012 | 0,00 | | | 0,00 |
| 120602 | DEPOSITOS EN GARANTIA | 0,00 | | | 0,00 |
| 12060201 | Garantías Comerciales | 0,00 | | | 0,00 |
| 12060202 | Garantías Laborales | 0,00 | | | 0,00 |
| 2 | PASIVO | -1.247.690,27 | 1.292.531,86 | 1.142.056,73 | 1.097.215,14 |
| 21 | PASIVO CORRIENTE | -1.073.983,68 | 1.190.770,76 | 1.127.718,23 | 1.010.931,15 |
| 2101 | CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR | -886.146,09 | 951.187,45 | 677.433,17 | -612.391,81 |
| 210101 | CORRIENTE RELACIONADO | 327.048,12 | 4.639,34 | 331.687,46 | 0,00 |
| 21010101 | Cuentas y Documentos por Pagar Proveedores | | | | |
| 21010101 | Corrientes Relacionados | 327.048,12 | 4.639,34 | 331.687,46 | 0,00 |
| 21010101 | CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES | | | | |
| 210102 | CORRIENTE NO RELACIONADO | -1.213.194,21 | 946.548,11 | 345.745,71 | -612.391,81 |
| 21010201 | Proveedores de Inventarios Comerciales | -1.213.194,21 | 946.548,11 | 345.745,71 | -612.391,81 |
| 2102 | OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR | -98.681,10 | 91.068,35 | 96.395,81 | -104.008,56 |
| 210201 | OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR | | | | |
| 210201 | RELACIONADOS | -60.000,00 | | 11.000,00 | -71.000,00 |
| 21020101 | Prestamos Accionistas | -60.000,00 | | | -60.000,00 |
| 21020102 | Dividendos por Pagar | 0,00 | | | 0,00 |
| 21020103 | Préstamo a Terceros Relacionados | 0,00 | | | 0,00 |
| 21020104 | Cuenta por Pagar Accionistas | 0,00 | | 11.000,00 | -11.000,00 |
| 210202 | OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR NO | | | | |
| 210202 | RELACIONADOS | -16.558,19 | 63.661,14 | 64.301,51 | -17.198,56 |
| 21020201 | Proveedores de Repuestos y Accesorios | -1.308,21 | 590,45 | 2.749,70 | -3.467,46 |
| 21020202 | Proveedores de Lubricantes | 0,00 | | | 0,00 |
| 21020203 | Proveedores de Suministros y Materiales | 0,00 | 80,55 | 80,55 | 0,00 |
| 21020204 | Proveedores de Vehículos | 0,00 | | | 0,00 |
| 21020205 | Proveedores de Equipo de Computo | 0,00 | | | 0,00 |
| 21020206 | Proveedores de Trabajo de Imprenta | 0,00 | 483,30 | 547,74 | -64,44 |
| 21020207 | Proveedores de Bienes Inmuebles | 0,00 | | | 0,00 |
| 21020208 | Proveedores de Otros Bienes | -1.101,43 | 2.189,85 | 2.489,03 | -1.400,61 |
| 21020250 | Proveedores de Servicios Profesionales | 0,00 | 200,00 | 200,00 | 0,00 |
| 21020251 | Proveedores de Mantenimiento de Vehículo | -57,19 | 154,04 | 96,85 | 0,00 |
| 21020251 | Proveedores de Mantenimiento de Equipo de | | | | |
| 21020252 | Computo | 0,00 | 47,94 | 47,94 | 0,00 |
| 21020253 | Proveedores de Instalaciones | 0,00 | | | 0,00 |
| 21020254 | Proveedores de Publicidad y Propaganda | 0,00 | | | 0,00 |
| 21020255 | Proveedores de Combustibles | 0,00 | 1.039,09 | 1.047,09 | -8,00 |
| 21020256 | Proveedores de Arrendamiento Mercantil | 0,00 | | | 0,00 |
| 21020257 | Proveedores de Seguros y Reaseguros | -7.986,64 | 2.393,97 | 1.595,30 | -7.187,97 |
| 21020258 | Proveedores de Transporte | 0,00 | | | 0,00 |
| 21020259 | Proveedores de Servicios Básicos | 0,00 | 91,56 | 91,56 | 0,00 |
| 21020260 | Proveedores de Servicios de Telecomunicaciones | -5.223,67 | 4.606,03 | 960,44 | -1.578,08 |
| 21020261 | Proveedores de Servicios Bancarios | 0,00 | 1.820,70 | 2.577,04 | -756,34 |
| 21020262 | Proveedores de Servicios de Encomiendas | 0,00 | | | 0,00 |
| 21020263 | Proveedores de Servicios de Alimentación | -42,00 | 1.483,63 | 1.441,63 | 0,00 |
| 21020264 | Proveedores de Servicio de Alojamiento | 0,00 | | | 0,00 |
| 21020265 | Proveedores de Servicios de Reembolsos | 0,00 | 59,00 | 59,00 | 0,00 |
| 21020266 | Proveedores de Otros Servicios | -839,05 | 48.421,03 | 50.317,64 | -2.735,66 |
| 210203 | CUENTAS POR PAGAR A EMPLEADOS | -16.872,60 | 21.718,30 | 15.534,80 | -10.689,10 |
| 21020301 | Cuentas por Pagar Empleados | -9.086,97 | 16.981,86 | 13.029,84 | -5.134,95 |
| 21020302 | Cuentas por Pagar Vendedores | -1.726,28 | 2.536,36 | 1.314,61 | -504,53 |
| 21020303 | Otras Cuentas por Pagar Empleados | -6.059,35 | 2.200,08 | 1.190,35 | -5.049,62 |
| 210204 | CUENTAS POR PAGAR A CLIENTES | -3.035,17 | 2.995,87 | 3.113,71 | -3.153,01 |
| 21020401 | A Clientes por Anticipos Recibidos | 0,00 | | | 0,00 |
| 21020402 | Dto. x Confirmar Banco Produbanco | -2.431,58 | 1.992,80 | | -438,78 |
| 21020403 | Dto. x Confirmar Banco Internacional | -297,30 | | 32,70 | -330,00 |
| 21020404 | Dto. x Confirmar Banco Guayaquil | -39,77 | 521,09 | 577,68 | -96,36 |
| 21020405 | Dto. x Confirmar Banco Pichincha | -266,52 | 366,52 | 2.387,87 | -2.287,87 |
| 21020406 | Anticipo Clientes | 0,00 | 115,46 | 115,46 | 0,00 |
| 21020407 | Anticipo Clientes Cheques Posfechados | 0,00 | | | 0,00 |
| 21020408 | Dto x Confirmar | 0,00 | | | 0,00 |
| 210205 | CUENTAS POR PAGAR A TERCEROS | -1.139,84 | 2.643,04 | 1.785,46 | -282,26 |
| 21020501 | A Juzgado Niñez -Adolescencia | 0,00 | | | 0,00 |

| | | | | | |
|----------|--|------------|------------|------------|-------------|
| 21020502 | Cuentas por Pagar a Terceros | -1.139,84 | 2.643,04 | 1.785,46 | -282,26 |
| 210206 | VARIAS CUENTAS POR PAGAR | -1.075,30 | 50,00 | 660,33 | -1.685,63 |
| 21020601 | Varias Cuentas por Pagar | -1.075,30 | 50,00 | 660,33 | -1.685,63 |
| 2103 | OBLIGACIONES INSTITUCIONES FINANCIERAS | 0,00 | | 209.167,61 | -209.167,61 |
| 210301 | PRESTAMOS BANCARIOS POR PAGAR | 0,00 | | 91.598,32 | -91.598,32 |
| 21030101 | Préstamo Banco Internacional | 0,00 | | 91.598,32 | -91.598,32 |
| 21030102 | Préstamo Banco Guayaquil | 0,00 | | | 0,00 |
| 21030103 | Préstamo Banco Produbanco | 0,00 | | | 0,00 |
| 21030104 | Préstamo Banco Pichincha | 0,00 | | | 0,00 |
| 210302 | SOBREGIROS BANCARIOS | 0,00 | | 117.569,29 | -117.569,29 |
| 21030201 | Sobregiros Banco Internacional | 0,00 | | 27.694,53 | -27.694,53 |
| 21030202 | Sobregiros Banco Guayaquil | 0,00 | | 41.865,70 | -41.865,70 |
| 21030203 | Sobregiros Banco Produbanco | 0,00 | | 5.216,93 | -5.216,93 |
| 21030204 | Sobregiros Banco Pichincha | 0,00 | | 42.792,13 | -42.792,13 |
| 2104 | PROVISIONES | -49.147,96 | 26.525,95 | 5.690,54 | -28.312,55 |
| 210401 | CON EMPLEADOS | -49.147,96 | 26.525,95 | 5.690,54 | -28.312,55 |
| 21040101 | Decimo Tercer Sueldo | -22.188,62 | 22.188,60 | 2.398,80 | -2.398,82 |
| 21040102 | Decimo Cuarto Sueldo | -5.235,91 | 1.009,88 | 1.406,50 | -5.632,53 |
| 21040103 | Fondo de Reserva | 7,74 | 462,04 | 685,80 | -216,02 |
| 21040104 | Vacaciones | -21.731,17 | 2.865,43 | 1.199,44 | -20.065,18 |
| 2105 | OBLIGACIONES POR PAGAR | -40.008,53 | 121.989,01 | 139.031,10 | -57.050,62 |
| 210501 | IVA POR PAGAR | 0,00 | 46.420,10 | 53.053,47 | -6.633,37 |
| 21050101 | 12 % IVA en Ventas | 0,00 | 46.420,10 | 46.420,10 | 0,00 |
| 21050102 | IVA POR PAGAR | 0,00 | | 6.633,37 | -6.633,37 |
| 210502 | RETENCIONES IVA | -6.192,85 | 6.207,71 | 3.114,41 | -3.099,55 |
| 21050201 | 30% Retención IVA (Bienes) | -1.776,78 | 1.776,78 | 481,01 | -481,01 |
| 21050202 | 70% Retención IVA (Servicios) | -74,39 | 74,39 | 147,24 | -147,24 |
| 21050203 | 100% retención IVA | -348,14 | 348,14 | 448,87 | -448,87 |
| 21050204 | 0% Retención IVA (Bienes) | 0,00 | | | 0,00 |
| 21050205 | 0% Retención IVA (Servicios) | 0,00 | | | 0,00 |
| 21050206 | 10% Retención IVA (Bienes) | -3.991,56 | 4.006,42 | 2.033,81 | -2.018,95 |
| 21050207 | 20% Retención IVA (Servicios) | -1,98 | 1,98 | 3,48 | -3,48 |
| 210503 | RETENCIONES EN LA FUENTE IMPUESTO A LA RENTA | -5.165,12 | 5.200,31 | 3.161,29 | -3.126,10 |
| 21050301 | Retenciones Fuente en Relación de Dependencia | 0,00 | | | 0,00 |
| 21050302 | 10% Retención Honorarios a Personas Naturales | 0,00 | | | 0,00 |
| 21050303 | 8% Retención Honorarios a Personas Naturales | 0,00 | | | 0,00 |
| 21050304 | Otras Retenciones Aplican 8% | 0,00 | | | 0,00 |
| 21050305 | 2% Prevalece Mano de Obra | 0,00 | | 10,40 | -10,40 |
| 21050306 | 2% Retenciones Sociedades | 0,00 | | | 0,00 |
| 21050307 | 1% Ret. Transf. De Bienes Muebles de Naturaleza Corporal | -4.922,54 | 4.957,73 | 2.870,95 | -2.835,76 |
| 21050308 | 1% Retención por Activos Fijos | 0,00 | | | 0,00 |
| 21050309 | 1% Retención por Servicio de Transporte | 0,00 | | | 0,00 |
| 21050310 | 2% Retención por Comisión a Sociedades | 0,00 | | | 0,00 |
| 21050311 | 8% Retención por Arrendamiento de Bienes Inmuebles | -217,60 | 217,60 | 217,60 | -217,60 |
| 21050312 | 0.1% Retención por Seguros y Reaseguros | 0,00 | | | 0,00 |
| 21050313 | 1% Retención por Otros Bienes | 0,00 | | | 0,00 |
| 21050314 | 2% Retención por Otros Servicios | -11,50 | 11,50 | 31,74 | -31,74 |
| 21050315 | 1% Retención por Publicaciones y Comunicaciones | 0,00 | | | 0,00 |
| 21050316 | 2% Retención por Rendimientos Financieros | -9,86 | 9,86 | 10,19 | -10,19 |
| 21050317 | Retenciones por Dividendos | 0,00 | | | 0,00 |
| 21050318 | Otras Retenciones prevista para Sociedades | 0,00 | | | 0,00 |
| 21050319 | 22% pago al Exterior sin convenio de doble Tributación | 0,00 | | | 0,00 |
| 21050320 | 2% Retenciones en Liquidaciones de Compra(Nivel cultural o risticidad) | -3,62 | 3,62 | 20,41 | -20,41 |
| 210504 | IMPUESTO A LA RENTA A RENTA POR PAGAR | 0,00 | 34.790,10 | 34.790,10 | 0,00 |
| 21050401 | Impuesto a la Renta por Pagar | 0,00 | 34.790,10 | 34.790,10 | 0,00 |
| 210505 | CON EL IESS | -8.452,54 | 8.452,54 | 8.853,06 | -8.853,06 |
| 21050501 | Aportes Individuales IESS por Pagar | -2.529,88 | 2.529,88 | 2.720,24 | -2.720,24 |
| 21050502 | Aportes Patronales IESS por Pagar | -3.252,72 | 3.252,72 | 3.497,49 | -3.497,49 |
| 21050503 | Aportes Secap-IECE por Pagar | 0,00 | | | 0,00 |
| 21050504 | Préstamos Quirografarios IESS por Pagar | -1.140,84 | 1.140,84 | 1.169,22 | -1.169,22 |
| 21050505 | Préstamos Hipotecarios IESS por Pagar | -1.529,10 | 1.529,10 | 1.466,11 | -1.466,11 |
| 21050506 | Fondos de Reserva IESS por Pagar | 0,00 | | | 0,00 |
| 210506 | CON EMPLEADOS | -20.198,02 | 20.918,25 | 36.058,77 | -35.338,54 |
| 21050601 | Sueldos por Pagar | -20.198,02 | 20.918,25 | 21.529,94 | -20.809,71 |
| 21050602 | 15% Participación Trabajadores por Pagar | 0,00 | | 14.528,83 | -14.528,83 |
| 21050603 | Incentivos por Pagar | 0,00 | | | 0,00 |
| 21050604 | Retenciones en Nomina | 0,00 | | | 0,00 |
| 21050605 | Liquidaciones de Haberes por Pagar | 0,00 | | | 0,00 |
| 21050606 | Retenciones Judiciales | 0,00 | | | 0,00 |
| 2107 | INGRESOS DIFERIDOS | 0,00 | | | 0,00 |
| 210701 | POR FACTURACION | 0,00 | | | 0,00 |
| 21070101 | Clientes | 0,00 | | | 0,00 |

| | | | | | |
|-----------|---|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| 210703 | POR ANTICIPOS | 0,00 | | | 0,00 |
| 210703001 | Anticipo de Clientes | 0,00 | | | 0,00 |
| 22 | PASIVOS LARGO PLAZO | -173.706,59 | 101.761,10 | 14.338,50 | -86.283,99 |
| | PASIVOS FINANCIEROS OBLIGACIONES EMITIDAS A | | | | |
| 2201 | LARGO PLAZO | 0,00 | 252,80 | 252,80 | 0,00 |
| 220101 | DOCUMENTOS Y CUENTAS POR PAGAR LARGO PLAZO | 0,00 | 252,80 | 252,80 | 0,00 |
| 22010101 | Proveedores de Repuestos y Accesorios | 0,00 | | | 0,00 |
| 22010102 | Proveedores de Lubricantes | 0,00 | 187,46 | 187,46 | 0,00 |
| 22010103 | Proveedores de Suministros y Materiales | 0,00 | | | 0,00 |
| 22010104 | Proveedores de Vehículos | 0,00 | | | 0,00 |
| 22010105 | Proveedores de Equipo de Computo | 0,00 | | | 0,00 |
| 22010106 | Proveedores de Trabajo de Imprenta | 0,00 | | | 0,00 |
| 22010107 | Proveedores de Bienes Inmuebles | 0,00 | | | 0,00 |
| 22010108 | Proveedores de Otros Bienes | 0,00 | 65,34 | 65,34 | 0,00 |
| 2203 | PROVISIONES | -72.483,55 | 285,26 | 14.085,70 | -86.283,99 |
| 220301 | CON EMPLEADOS | -72.483,55 | 285,26 | 14.085,70 | -86.283,99 |
| 22030101 | Provisión Desahucio | -19.819,28 | 285,26 | 3.259,10 | -22.793,12 |
| 22030102 | Provisión Jubilación | -52.664,27 | | 10.826,60 | -63.490,87 |
| 2204 | OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS | -101.223,04 | 101.223,04 | | 0,00 |
| 220401 | PRESTAMOS BANCARIOS POR PAGAR | -101.223,04 | 101.223,04 | | 0,00 |
| 22040101 | Prestamo Banco Internacional | -101.223,04 | 101.223,04 | | 0,00 |
| 2205 | PASIVO DIFERIDO | 0,00 | | | 0,00 |
| 220501 | IMPUESTOS DIFERIDOS | 0,00 | | | 0,00 |
| 22050101 | Impuesto diferido por Pagar 2010 | 0,00 | | | 0,00 |
| 22050102 | Impuesto diferido por Pagar 2011 | 0,00 | | | 0,00 |
| 22050103 | Impuesto diferido por Pagar 2012 | 0,00 | | | 0,00 |
| 3 | PATRIMONIO | -351.372,88 | 60.318,93 | | -291.053,95 |
| 31 | CAPITAL SOCIAL | -27.600,00 | 11.000,00 | | -16.600,00 |
| 3101 | CAPITAL SUSCRITO | -16.600,00 | | | -16.600,00 |
| 310101 | CAPITAL SUSCRITO Y ASIGNADO | -16.600,00 | | | -16.600,00 |
| 31010101 | Capital | -16.600,00 | | | -16.600,00 |
| 310103 | CAPITAL SUSCRITO Y ASIGNADO NO PAGADO | 0,00 | | | 0,00 |
| 31010301 | Capital Suscrito no Pagado | 0,00 | | | 0,00 |
| 3102 | APORTES FUTURAS CAPITALIZACIONES | -11.000,00 | 11.000,00 | | 0,00 |
| 310201 | APORTES SOCIOS Y ACCIONISTAS | -11.000,00 | 11.000,00 | | 0,00 |
| 31020101 | Aporte Futura Capitalización | -11.000,00 | 11.000,00 | | 0,00 |
| 32 | RESERVAS | -185.161,67 | | | -185.161,67 |
| 3201 | RESERVA LEGAL | -11.220,16 | | | -11.220,16 |
| 320101 | RESERVA LEGAL | -11.220,16 | | | -11.220,16 |
| 32010101 | Reserva Legal | -11.220,16 | | | -11.220,16 |
| 3202 | OTRAS RESERVAS | -173.941,51 | | | -173.941,51 |
| 320201 | OTRAS RESERVAS | -173.941,51 | | | -173.941,51 |
| 32020101 | Reserva de Capital | -19.701,82 | | | -19.701,82 |
| 32020103 | Reservas Facultativa y Estatutaria | -154.239,69 | | | -154.239,69 |
| 32020105 | Otras reservas | 0,00 | | | 0,00 |
| 33 | RESULTADOS | -138.611,21 | 49.318,93 | | -89.292,28 |
| 3301 | OTROS RESULTADOS INTEGRALES | -108.334,54 | | | -108.334,54 |
| 330101 | OTROS RESULTADOS INTEGRALES | -108.334,54 | | | -108.334,54 |
| 33010101 | Superávit por Revaluación Activos fijos | -108.334,54 | | | -108.334,54 |
| 33010103 | Superávit por Revaluación Intangibles | 0,00 | | | 0,00 |
| 3302 | RESULTADOS ACUMULADOS | -30.276,67 | | | -30.276,67 |
| 330201 | RESULTADOS AÑOS ANTERIORES | 40.944,53 | | | 40.944,53 |
| 33020101 | Utilidad del Ejercicio | 0,00 | | | 0,00 |
| 33020103 | Pérdida del Ejercicio | 40.944,53 | | | 40.944,53 |
| 330203 | EFFECTOS ADOPCION NIIF | -71.221,20 | | | -71.221,20 |
| 33020301 | Efectos de Adopción por Primera Vez 2010 | -58.791,74 | | | -58.791,74 |
| 33020303 | Efectos de Adopción por Primera Vez 2011 | -12.429,46 | | | -12.429,46 |
| 3303 | RESULTADOS DEL EJERCICIO | 0,00 | 49.318,93 | | 49.318,93 |
| 330301 | UTILIDAD DEL EJERCICIO | 0,00 | 49.318,93 | | 49.318,93 |
| 33030101 | Utilidad del Ejercicio | 0,00 | 49.318,93 | | 49.318,93 |
| 33030103 | Utilidad del Ejercicio NIIF | 0,00 | | | 0,00 |
| 33030105 | Utilidad del Ejercicio ORI | 0,00 | | | 0,00 |
| 330302 | PERDIDA DEL EJERCICIO | 0,00 | | | 0,00 |
| 33030201 | Perdida del Ejercicio | 0,00 | | | 0,00 |
| 33030203 | Perdida del Ejercicio NIIF | 0,00 | | | 0,00 |
| 33030205 | Perdida del Ejercicio ORI | 0,00 | | | 0,00 |
| 33030206 | Perdida Tributaria del Ejercicio | 0,00 | | | 0,00 |
| | RESULTADO DEL EJERCICIO CORRIENTE | -100.786,81 | 625.763,59 | 621.835,64 | -96.858,86 |
| | PATRIMONIO + RESULTADO DEL EJERCICIO CORRIENTE | -452.159,69 | 686.082,52 | 621.835,64 | -387.912,81 |
| | PASIVO, PATRIMONIO Y RESULTADOS | -1.699.849,96 | 1.978.614,38 | 1.763.892,37 | 1.485.127,95 |

Anexo N° 2: Estado de Resultados 2015-2014

ESTADO DE RESULTADOS AL 31-Dic-2015 Y ESTADO DE RESULTADOS AL 31-Dic-2014

EMPRESA: REPRESENTACIONES J. LEONARDO SORIA L. CA (1)

Ejercicio contable:01-Ene-2015 - 31-Dic-2015

01-Ene-2014 - 31-Dic-2014

| Codigo cuenta | Nombre de cuenta | Saldo Actual 2015 |
|---------------|--|-----------------------|
| '4 | INGRESOS | - 5.712.964,66 |
| '41 | INGRESOS NETOS NACIONALES COMERCIALES | - 5.467.418,41 |
| '4101 | VENTAS BRUTAS NACIONAL | - 6.014.991,90 |
| '410101 | VENTAS DE PRODUCTOS COMERCIALES | - 6.014.991,90 |
| '41010101 | Ventas Productos Comerciales 12% IVA | - 4.361.758,26 |
| '41010102 | Ventas Productos Comerciales 0% IVA | - 1.653.233,64 |
| '4102 | DESCUENTO EN VENTAS BRUTAS NACIONAL | 241.282,84 |
| '410201 | DESCUENTO EN VENTAS COMERCIALES | 241.282,84 |
| '41020101 | (-) Descuento en venta Tarifa 12% IVA | 202.097,99 |
| '41020102 | (-) Descuento en venta Tarifa 0% IVA | 39.184,85 |
| '4103 | DEVOLUCIONES EN VENTAS BRUTAS NACIONAL | 306.290,65 |
| '410301 | DEVOLUCIONES EN VENTAS COMERCIALES BUEN ESTADO | 304.559,47 |
| '41030101 | (-) Devolución en ventas en Buen Estado Tarifa 12% IVA | 226.206,64 |
| '41030102 | (-) Devolución en ventas en Buen Estado Tarifa 0% IVA | 78.352,83 |
| '410302 | DEVOLUCIONES EN VENTAS COMERCIALES MAL ESTADO | 1.731,18 |
| '41030201 | (-) Devolución en ventas en Mal Estado Tarifa 12% IVA | 970,44 |
| '41030202 | (-) Devolución en ventas en Mal Estado Tarifa 0% IVA | 760,74 |
| '42 | INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS | - 17.917,72 |
| '43 | INGRESOS FINANCIEROS | - 19,64 |
| | INGRESOS FINANCIEROS ACTIVIDAD FINANCIERA | |
| '4301 | Intermediación de valores) | - 19,64 |
| '430101 | INTERESES FINANCIEROS | - 19,64 |
| '43010101 | Intereses Ganados | - 19,64 |
| '45 | OTROS INGRESOS | - 227.608,89 |
| '4501 | INGRESOS EN VENTAS DE ACTIVOS FIJOS | - |
| '450101 | INGRESOS EN VENTAS DE ACTIVOS FIJOS | - |
| '45010101 | Ingresos en Venta de Activos Fijos | - |
| '4502 | INGRESOS POR DESCUENTOS FINANCIEROS COMERCIALES | - 139.004,84 |
| '450201 | INGRESOS POR PRONTO PAGO | - 13.646,81 |
| '45020101 | Ingresos por Pronto Pago | - 13.646,81 |
| '450202 | INGRESO POR REBATE Y CUMPLIMIENTOS | - 123.015,18 |
| '45020201 | Ingresos por rebate y Cumplimientos | - 123.015,18 |
| '450203 | INGRESO POR DIFERENCIAS | - 2.342,85 |
| '45020301 | Ingresos por Diferencia en Precios | - 2.342,85 |
| '4521 | IMPUESTOS DIFERIDOS | - 34.885,87 |
| '452101 | INGRESO POR IMPUESTO DIFERIDO | - 34.885,87 |
| '45210101 | Ingresos por impuestos diferidos | - 34.885,87 |
| '4590 | VARIOS INGRESOS | - 53.718,18 |
| '459001 | VARIOS INGRESOS | - 53.718,18 |
| '45900101 | Varios Ingresos | - 3.329,79 |
| '45900109 | Promociones | - 40.537,32 |
| '45900111 | Ingreso por Diferencia de Inventario | - 4.705,15 |
| '5 | COSTOS Y GASTOS | 5.616.105,80 |
| '51 | COSTOS DE VENTAS | 4.920.960,49 |
| '5101 | COSTOS DE VENTAS LOCALES | 4.920.960,49 |
| '510101 | COSTO DE VENTAS LOCALES | 4.920.960,49 |
| '51010101 | Costo de Venta Tarifa 12% | 3.531.514,18 |

| | | |
|-----------|---|--------------|
| '51010102 | Costo de Venta Tarifa 0% | 1.389.446,31 |
| '53 | GASTOS DEDUCIBLES | 631.959,09 |
| '5301 | REMUNERACIONES | 403.996,59 |
| '530101 | SUELDOS SALARIOS Y REMUNNERACIONES | 277.272,00 |
| '53010101 | Sueldos y Salarios | 263.964,63 |
| '53010102 | Horas Extras | 13.307,37 |
| '530103 | APORTE A SEGURIDAD SOCIAL | 54.312,68 |
| '53010301 | Aportes Patronal | 38.603,29 |
| '53010303 | Fondos de Reserva | 15.709,39 |
| '530105 | BENEFICIOS SOCIALES | 72.411,91 |
| '53010501 | Decimo Tercer Sueldo | 26.441,21 |
| '53010502 | Decimo Cuarto Sueldo | 14.132,30 |
| '53010503 | Vacaciones | 14.167,58 |
| '53010504 | Jubilación Patronal | 10.826,60 |
| '53010506 | Bonificación Desahucio | 6.844,22 |
| '5303 | SERVICIOS | 61.767,65 |
| | SERVICIOS POR HONORARIOS, DIETAS POR PERSONAS | |
| '530301 | URALES | 42.018,32 |
| '53030101 | Honorarios Profesionales | 2.933,30 |
| '53030102 | Honorarios | 85,00 |
| '53030103 | Notarios y Registradores de la Propiedad | 30,20 |
| '53030104 | Servicios Eventuales | 5.015,76 |
| '53030105 | Comisiones | 33.524,56 |
| '53030106 | Asesoría Técnica | 429,50 |
| '530305 | SEGUROS | 9.209,98 |
| '53030501 | Seguros de Vehículos | 7.843,41 |
| '53030503 | Seguro Robo | 359,08 |
| '53030504 | Seguro Incendio | 783,97 |
| '53030507 | Seguro Transporte Dinero | 96,47 |
| '53030511 | Seguro SPPAT Veh. Mitsubishi Canter # 5 | 62,95 |
| '53030512 | Seguro SPPAT Veh. Hino # 6 | 64,10 |
| '530307 | SERVICIOS PUBLICOS | 10.203,35 |
| '53030701 | Agua | 19,31 |
| '53030702 | Energía | 977,18 |
| '53030703 | Telecomunicaciones | 9.206,86 |
| '5305 | ARRENDAMIENTOS | 32.640,00 |
| '530501 | ARRENDAMINETO OPERATIVO | 32.640,00 |
| '53050101 | Arriendos Personas Naturales | 32.640,00 |
| '5307 | MOVILIZACION | 21.283,80 |
| '530701 | MOVILIZACION y VIATICOS | 21.283,80 |
| '53070101 | Transporte y Fletes | 70,00 |
| '53070102 | Movilización de Producto | 1.526,23 |
| '53070103 | Movilización Gestión Ventas | 4.306,63 |
| '53070104 | Alimentación | 2.497,94 |
| '53070105 | Alimentación Choferes | 6.394,13 |
| '53070106 | Alimentación Vendedores | 6.488,87 |
| '5308 | COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES | 11.027,79 |
| '530801 | COMBUSTIBLE | 10.742,84 |
| '53080103 | Combustible Veh. Mitsubishi # 3 | 24,69 |
| '53080104 | Combustible Veh. Nissan # 4 | 1.436,83 |
| '53080105 | Combustible Veh. Mitsubishi Canter # 5 | 335,97 |
| '53080106 | Combustible Veh. Hino# 6 | 1.195,71 |
| '53080107 | Combustible Veh. Mitsubishi Canter # 7 | 803,78 |
| '53080108 | Combustible Veh. Chevrolet # 8 | 972,61 |
| '53080109 | Combustible Veh. Hino # 9 | 1.291,55 |
| '53080110 | Combustible Veh. Hino # 10 | 1.130,73 |
| '53080111 | Combustible Vendedores | 3.507,59 |
| '53080112 | Combustible Administracion | 43,38 |
| '530803 | LUBRICANTES | 284,95 |
| '53080304 | Lubricantes Veh. Nissan # 4 | 125,45 |
| '53080305 | Lubricantes Veh. Mitsubishi Canter # 5 | 159,50 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| '53080309 | Lubricantes Veh. Hino # 9 | 0 |
| '53080310 | Lubricantes Veh. Hino # 10 | 0 |
| '5309 | MANTENIMIENTO | 16.771,27 |
| '530901 | ADECUACIONES DEL LOCAL | 348,75 |
| '53090101 | Instalaciones Eléctricas | 89,10 |
| '53090102 | Instalaciones Informáticas | 185,00 |
| '53090103 | Adecuaciones y Arreglos | 74,65 |
| '530903 | MANTENIMIENTO Y REPARACION | 4.779,40 |
| '53090301 | Mantenimiento y Reparación de Maquinaria y Equipo | 569,24 |
| '53090302 | Mantenimiento y Reparación de Muebles y Enseres | 81,63 |
| '53090303 | Mantenimiento y Reparación de Equipo de Oficina | 613,33 |
| '53090304 | Mantenimiento y Reparación de Equipo de Computo | 343,25 |
| '53090305 | Mantenimiento y Reparación de Edificios | 132,80 |
| '53090306 | Mantenimiento Licencias Sistema Piramide | 3.039,15 |
| '530905 | MANTENIMIENTO Y REPARACION VEHICULOS | 8.847,67 |
| '53090503 | Mantenimiento y Reparación Veh. Mitsubishi # 3 | 0 |
| '53090504 | Mantenimiento y Reparación Veh. Nissan # 4 | 1.593,23 |
| '53090505 | Mantenimiento y Reparación Veh. Mitsubishi Canter # 5 | 168,92 |
| '53090506 | Mantenimiento y Reparación Veh. Hino# 6 | 2.624,45 |
| '53090507 | Mantenimiento y Reparación Veh. Mitsubishi Canter # 7 | 453,73 |
| '53090508 | Mantenimiento y Reparación Veh. Chevrolet # 8 | 2.083,84 |
| '53090509 | Mantenimiento y Reparación Veh. Hino # 9 | 1.029,28 |
| '53090510 | Mantenimiento y Reparación Veh. Hino # 10 | 894,22 |
| '530907 | REPUESTOS Y ACCESORIOS | 1.669,07 |
| '53090704 | Repuestos y Accesorios Veh. Nissan # 4 | 513,13 |
| '53090705 | Repuestos y Accesorios Veh. Mitsubishi Canter # 5 | 142,50 |
| '53090706 | Repuestos y Accesorios Veh. Hino# 6 | 99,26 |
| '53090707 | Repuestos y Accesorios Veh. Mitsubishi Canter # 7 | 226,26 |
| '53090708 | Repuestos y Accesorios Veh. Chevrolet # 8 | 321,40 |
| '53090709 | Repuestos y Accesorios Veh. Hino # 9 | 68,03 |
| '53090710 | Repuestos y Accesorios Veh. Hino # 10 | 298,49 |
| '530909 | MATRICULACION VEHICULAR | 1.126,38 |
| '53090903 | Matriculación Veh. Mitsubishi # 3 | 98,33 |
| '53090904 | Matriculación Veh. Nissan # 4 | 172,61 |
| '53090905 | Matriculación Veh. Mitsubishi Canter # 5 | 260,14 |
| '53090906 | Matriculación Veh. Hino# 6 | - |
| '53090907 | Matriculación Veh. Mitsubishi Canter # 7 | 147,27 |
| '53090908 | Matriculación Veh. Chevrolet # 8 | 114,14 |
| '53090909 | Matriculación Veh. Hino # 9 | 170,00 |
| '53090910 | Matriculación Veh. Hino # 10 | 163,89 |
| '5311 | GESTION | 1.452,76 |
| '531101 | ATENCIONES SOCIALES | 1.452,76 |
| '53110102 | Gastos de Gestión (Empleados) | 872,70 |
| '53110103 | Gastos de Gestión (Clientes) | 331,92 |
| '53110104 | Gastos de Gestión (Terceros) | 248,14 |
| '5313 | SUMINISTROS | 6.312,66 |
| '531301 | SUMINISTROS Y MATERIALES | 5.467,51 |
| '53130101 | Suministros y Materiales | 1.101,48 |
| '53130102 | Implementos de Oficina | 7,30 |
| '53130103 | Útiles de Oficina | 459,84 |
| '53130104 | Trabajos de Imprenta | 3.423,15 |
| '53130105 | Material de Embalaje | 292,17 |
| '53130106 | Correos y Comunicaciones | 183,57 |
| '53130107 | Suministros Equipos y Maquinarias | - |
| '531303 | SUMINISTROS DE LIMPIEZA DEL LOCAL | 308,84 |
| '53130301 | Útiles de Limpieza y Aseo | 308,84 |
| '531305 | SUMINISTROS DE COMPUTACION | 536,31 |
| '53130501 | Suministros y Accesorios | 536,31 |
| '5315 | IMPUESTOS | 7.619,79 |
| '531501 | IMPUESTOS LOCALES | 7.619,79 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| '53150101 | Impuestos Municipales | 466,63 |
| '53150103 | Impuesto al Valor Agregado | 5.094,33 |
| '53150105 | Otros Impuestos y Contribuciones} | 1.960,48 |
| '53150107 | Permisos de Funcionamiento | 84,96 |
| '53150108 | Intereses Financiamiento | 13,39 |
| '5317 | DEPRECIACIONES | 22.129,98 |
| '531701 | NO ACELERADA | 22.129,98 |
| '53170101 | Depreciación de Instalaciones | 245,64 |
| '53170102 | Depreciación de Maquinaria y Equipo | 662,04 |
| '53170103 | Depreciación de Vehículos | 18.154,34 |
| '53170104 | Depreciación de Equipo de Oficina | 738,72 |
| '53170105 | Depreciación de Muebles y Enseres | 658,56 |
| '53170106 | Depreciación de Equipo de Computación | 1.670,68 |
| '5319 | AMORTIZACIONES | 15.096,89 |
| '531901 | AMORTIZACIONES | 15.096,89 |
| '53190101 | Amortizaciones Modulo Sistema Piramide | 4.343,37 |
| '53190102 | Amortizaciones Licencias de Instalacion | 3.918,81 |
| '53190103 | Provisión Cuentas Incobrables | 6.834,71 |
| '5321 | GASTOS DE VIAJE | 6.561,91 |
| '532101 | GASTOS DE VIAJE | 6.561,91 |
| '53210101 | Movilización | 490,16 |
| '53210102 | Alimentación | 1.424,72 |
| '53210103 | Hospedaje | 4.647,03 |
| '5323 | OTROS GASTOS | 25.298,00 |
| '532301 | OTROS GASTOS | 25.298,00 |
| '53230101 | Publicaciones y Condolencias | 1.491,58 |
| '53230102 | Misceláneos Bienes | 1.186,48 |
| '53230103 | Misceláneos Servicios | 262,50 |
| '53230105 | Avisos y Suscripciones | 280,00 |
| '53230106 | Uniformes Personal | 808,68 |
| '53230108 | Ajustes por error en inventario | 217,76 |
| '53230109 | Ajustes por diferencia en inventario | 18.908,14 |
| '53230110 | Publicidad y Catálogos | 2.142,86 |
| '54 | GASTOS DEDUCIBLES FINANCIEROS | 22.931,22 |
| '5401 | GASTOS FINANCIEROS | 22.931,22 |
| '540101 | GASTOS BANCARIOS | 12.492,90 |
| '54010101 | Cargos Financieros | 25,60 |
| '54010102 | Comisiones y Gastos Bancarios | 235,75 |
| '54010103 | Impuestos Financieros | - |
| '54010104 | Intereses Bancarios | 7.439,44 |
| '54010105 | Servicios Bancarios | 126,87 |
| '54010106 | Garantías Bancarias | 4.550,00 |
| '54010107 | Sobregiros Bancarios | 115,24 |
| '540103 | FINANCIEROS CON TERCEROS | 6.025,25 |
| '54010301 | Intereses Accionistas | 6.025,25 |
| '540105 | SERVICIOS BANCARIOS | 4.413,07 |
| '54010501 | Servicios Bancarios | 321,41 |
| '54010502 | Servicio de Blindado | 2.342,04 |
| '54010503 | Intereses Multas y Otros | 1,30 |
| '54010504 | Comisiones Bancarias | 1.748,32 |
| '55 | GASTOS NO DEDUCIBLES | 34.083,13 |
| '5501 | REMUNERACIONES | 10.844,28 |
| '550101 | SUELDOS SALARIOS Y REMUNNERACIONES | 10.843,19 |
| '55010101 | Sueldos y Salarios | 43,46 |
| '55010102 | Horas Extras | - |
| '55010103 | Comisiones Pagadas | 8.840,21 |
| '55010105 | Incentivos por Objetivos | 159,52 |
| '55010107 | Bono Navideño | 1.800,00 |
| '550105 | BENEFICIOS SOCIALES | 1,09 |
| '55010503 | Vacaciones | - |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| '55010502 | Decimo Cuarto Sueldo | 1,09 |
| '5503 | SERVICIOS | 2.703,61 |
| | SERVICIOS POR HONORARIOS, DIETAS POR PERSONAS | |
| '550301 | URALES | 1.269,81 |
| '55030101 | Honorarios Profesionales | 3,00 |
| '55030102 | Honorarios | |
| '55030104 | Servicios Eventuales | 153,06 |
| '55030105 | Comisiones | 1.113,75 |
| '550303 | SERVICIO DE SOCIEDADES | 200,00 |
| '55030302 | Gastos Legales | 200,00 |
| '550307 | SERVICIOS PUBLICOS | 1.233,80 |
| '55030701 | Agua | 293,28 |
| '55030702 | Energía | 218,89 |
| '55030703 | Telecomunicaciones | 721,63 |
| '5507 | MOVILIZACION | 1.072,77 |
| '550701 | MOVILIZACION y VIATICOS | 1.072,77 |
| '55070102 | Movilización de Producto | 202,94 |
| '55070103 | Movilización Gestión Ventas | 655,55 |
| '55070104 | Alimentación | 130,28 |
| '55070105 | Alimentación Choferes | 0 |
| '55070106 | Alimentación Vendedores | 84,00 |
| '5509 | MANTENIMIENTO | 599,24 |
| '550901 | ADECUACIONES DEL LOCAL | 19,79 |
| '55090101 | Instalaciones Eléctricas | 19,79 |
| '55090103 | Adecuaciones y Arreglos | - |
| '550903 | MANTENIMIENTO Y REPARACION | 395,52 |
| '55090301 | Mantenimiento y Reparación de Maquinaria y Equipo | 127,62 |
| '55090303 | Mantenimiento y Reparación de Equipo de Oficina | 239,51 |
| '55090304 | Mantenimiento y Reparación de Equipo de Computo | 28,39 |
| '550905 | MANTENIMIENTO Y REPARACION VEHICULOS | 183,73 |
| '55090503 | Mantenimiento y Reparación Veh. Mitsubishi # 3 | 1,29 |
| '55090504 | Mantenimiento y Reparación Veh. Nissan # 4 | 163,86 |
| '55090505 | Mantenimiento y Reparación Veh. Mitsubishi Canter # 5 | 1,29 |
| '55090506 | Mantenimiento y Reparación Veh. Hino# 6 | 8,94 |
| '55090507 | Mantenimiento y Reparación Veh. Mitsubishi Canter # 7 | 1,29 |
| '55090508 | Mantenimiento y Reparación Veh. Chevrolet # 8 | 4,50 |
| '55090509 | Mantenimiento y Reparación Veh. Hino # 9 | 1,29 |
| '55090510 | Mantenimiento y Reparación Veh. Hino # 10 | 1,27 |
| '550907 | REPUESTOS Y ACCESORIOS | 0,20 |
| '55090704 | Repuestos y Accesorios Veh. Nissan # 4 | 0,20 |
| '5511 | GESTION | 9,21 |
| '551101 | ATENCIONES SOCIALES | 9,21 |
| '55110103 | Gastos de Gestión (Clientes) | 8,00 |
| '55110104 | Gastos de Gestión (Terceros) | 1,21 |
| '5513 | SUMINISTROS | 382,54 |
| '551301 | SUMINISTROS Y MATERIALES | 382,54 |
| '55130101 | Suministros y Materiales | 208,09 |
| '55130103 | Útiles de Oficina | 173,69 |
| '55130104 | Trabajos de Imprenta | 0,76 |
| 5513010 | Correo y Comunicacion | - |
| '551303 | SUMINISTROS DE LIMPIEZA DEL LOCAL | - |
| '55130301 | Útiles de Limpieza y Aseo | - |
| '5515 | IMPUESTOS | 14.369,82 |
| '551501 | IMPUESTOS LOCALES | 14.369,82 |
| '55150101 | Impuestos Municipales | 710,55 |
| '55150105 | Otros Impuestos y Contribuciones} | |
| '55150106 | Intereses y Multas Impuestos | 327,18 |
| '55150109 | Impuestos Diferidos | 13.332,09 |
| '5519 | AMORTIZACIONES | 1.058,89 |
| '551901 | AMORTIZACIONES | 1.058,89 |
| '55190103 | Provisión Cuentas Incobrables | 1.058,89 |

| | | |
|-----------|--|--------------------|
| '5521 | GASTOS DE VIAJE | 1.027,37 |
| '552101 | GASTOS DE VIAJE | 1.027,37 |
| '55210101 | Movilización | 408,20 |
| '55210102 | Alimentación | 617,09 |
| '55210103 | Hospedaje | 2,08 |
| '5523 | OTROS GASTOS | 1.969,98 |
| '552301 | OTROS GASTOS | 1.969,98 |
| '55230102 | Misceláneos Bienes | 274,03 |
| '55230103 | Misceláneos Servicios | 95,96 |
| '55230104 | Accesorios de Seguridad | |
| '55230106 | Uniformes Personal | 33,00 |
| '55230108 | Egresos por promociones | 130,18 |
| '55230110 | Otros Gastos por Diferencias en Devoluciones a reedores | 1.436,81 |
| '56 | GASTOS NO DEDUCIBLES FINANCIEROS | 6.171,87 |
| '5601 | GASTOS FINANCIEROS | 6.171,87 |
| '560101 | GASTOS BANCARIOS | 1.615,11 |
| '56010101 | Cargos Financieros | 148,48 |
| '56010102 | Comisiones y Gastos Bancarios | 20,29 |
| '56010104 | Intereses Bancarios | 371,79 |
| '56010105 | Servicios Bancarios | 24,55 |
| '56010106 | Garantías Bancarias | 1.050,00 |
| '560105 | SERVICIOS BANCARIOS | 4.556,76 |
| '56010501 | Servicios Bancarios | 2,00 |
| '56010502 | Servicio de Blindado | 602,46 |
| '56010503 | Intereses Multas y Otros | 1.065,90 |
| '56010504 | Comisiones Bancarias | 2.886,40 |
| | RESULTADOS DEL EJERCICIO CORRIENTE | - 78.941,14 |

Anexo N° 3: Encuesta



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



ENCUESTA

Datos informativos:

Lugar:.....

Fecha:.....

Nombre del investigador: Christian Amancha

Objetivo: Estudiar las causas por las cuales se ha originado el incremento de la cartera vencida para mejorar la rentabilidad.

Instrucciones:

- Lea detenidamente cada pregunta y responda en base a la información de la empresa.
- Marque con una X en la respuesta que considere la correcta

Cuestionario:

1. ¿Aplica de forma correcta y efectiva la gestión de cobro establecida por la empresa a sus clientes?

Si..... () No..... ()

2. ¿Conoce usted sobre los riesgos que pueden suscitar al otorgar un crédito?

Si..... () No..... ()

3. De los siguientes riesgos crediticios, indique cual considere una amenaza para la empresa

A. De liquidez..... ()

B. De instrumentación o legal.... ()

C. De solvencia..... ()

4. ¿Conoce usted los procedimientos que aplica la empresa para la recuperación de cartera vencida?

Si..... () No..... ()

5. ¿Cuál de los siguientes métodos, estaría usted de acuerdo para la recuperación de cartera?

- A. Llamadas telefónicas..... ()
- B. Abogados externos..... ()
- C. Gestión del propio vendedor..... ()
- D. Visitas al cliente..... ()

6. ¿Se encuentra satisfecho con los tipos de garantía de crédito que ofrece la empresa a los clientes?

Si..... () No..... ()

7. ¿Cuál de las siguientes garantías de crédito considera es la más fiable que implementa la empresa a sus clientes?

- A. Garantías personales..... ()
- B. Garantías documentales..... ()
- C. Garantías de prenda..... ()

8. ¿Considera usted que otorgar créditos a clientes da como resultado problemas de liquidez a la empresa?

Si..... () No..... ()

9. ¿Considera usted que la prórroga de tiempo que ofrece la empresa a sus clientes es adecuada a la situación y objetivos que maneja la empresa?

Si..... () No..... ()

10. ¿Considera necesario aplicar un sistema idóneo para la satisfacción de la empresa y sus clientes para evitar problemas de recuperación de cartera?

Si..... () No..... ()

Anexo N° 4: Solicitud de Crédito



REPRESENTACIONES J. LEONARDO SORIA. L. C.A.

Via Tangaiche s/n y Av. El Cóndor Sector American Park Ambato - Ecuador
 Teléfonos (03) 2412724 - 2412744 - 2412933 Telefax (03) 2843951
 e-mail: leonardo.soria@andinanet.net

SOLICITUD DE CREDITO

CLIENTE NUEVO ACTUALIZACION DE DATOS MONTO
 NOMBRE DEL NEGOCIO: _____ RUC _____
 LOCAL DEL NEGOCIO: PROPIO ALQUILADO DESDE _____ CIUDAD _____
 DIRECCION: _____
 TELEFONO: _____ CEL: _____ AÑOS EN EL NEGOCIO: _____
 DETALLAR LAS PRINCIPALES LINEAS DE PRODUCTOS QUE VENDE _____

DATOS DEL PROPIETARIO Y/O REPRESENTANTE LEGAL (adjuntar copia de la cédula)

Apellidos _____ Nombres _____
 Ced Id. N° _____ Fecha de Nacimiento _____ Estado Civil _____
 Nombre del Cónyuge _____ Ced Id. N° _____ Lugar de Trabajo _____
 Dirección o Domicilio _____ Teléfono _____
 Casa Propia Alquilada Pariente Ciudad _____

PROPIEDADES:

| DESCRIPCION | UBICACIÓN | VALOR COMERCIAL |
|-------------|-----------|-----------------|
| | | |
| | | |

VEHICULOS:

| MARCA | MODELO | PLACA | VALOR COMERCIAL |
|-------|--------|-------|-----------------|
| | | | |
| | | | |

REFERENCIAS COMERCIALES

| EMPRESA | CIUDAD | TELEFONO | DIRECCION |
|---------|--------|----------|-----------|
| | | | |
| | | | |

CUENTAS BANCARIAS DE LA EMPRESA O DUEÑO

Adjuntar copias del último Estado de Cuenta del Banco

| BANCO | CTA. CTE | FIRMAS AUTORIZADAS |
|---------------------|------------|--------------------|
| | | |
| TARJETAS DE CREDITO | N° TARJETA | DESDE |
| | | |

REFERENCIAS FAMILIARES Y PERSONALES

| Nombre de 2 personas que no vivan con usted | Dirección | Teléfono |
|---|-----------|----------|
| | | |
| | | |

OTRAS INSTITUCIONES EN LAS QUE HA OBTENIDO CREDITO

| NOMBRE | CLASE | PLAZO | VALOR | TELEFONOS |
|--------|-------|-------|-------|-----------|
| | | | | |
| | | | | |

Adjuntar: Copia del RUC, Papeleta Votación, Recibo de Agua, Luz o Teléfono, Pago de Predios, Copias de Matrícula
 Créditos superiores a \$ 3.000, 00 con garante con los mismos requisitos del deudor.

 Firma Vendedor
 Nombre: _____

 Firma Cliente
 C.I.# _____

APROBACIÓN DEL CRÉDITO

REFERENCIAS

BANCARIAS

BANCO:

1 Cliente desde _____
Saldo promedio _____

Línea de Crédito SI NO Monto _____

BANCO:

2 Cliente desde _____
Saldo Promedio _____

Línea de Crédito SI NO Monto _____

TARJETAS DE CREDITO

TARJETA:

1 Cliente desde _____
Saldo Promedio _____

REFERENCIAS COMERCIALES

EMPRESAS:

1 Cliente desde _____
Saldo Promedio _____

Crédito Otorgado SI NO Monto _____
Forma de Pago _____

2 Cliente desde _____
Saldo Promedio _____

Crédito Otorgado SI NO Monto _____
Forma de Pago _____

DATOS DEL NEGOCIO

Propio Alquilado Pariente

DATOS DEL REPRESENTANTE LEGAL Y/O PROPIETARIO

Domicilio _____ Teléfono _____

Casa: Propia Alquilada Pariente

Aprobado por: _____

| CUPO AUTORIZADO | CODIGO ASIGNADO |
|-----------------|-----------------|
| \$ _____ | _____ |

Verificación de Datos
Cartera

Gerente General

CONDICIONES DEL CRÉDITO

EL COMPRADOR mediante esta solicitud de crédito se obliga a pagar a REPRESENTACIONES J. LEONARDO SORIA L. C.A. las facturas emitidas por sus compras dentro de los plazos estipulados en la misma, desde la fecha de su emisión, no pudiendo realizar nuevas operaciones de crédito mientras dichos pagos se encuentren en mora.

La falta de pago de acuerdo a las condiciones estipuladas en la solicitud de crédito, hará caer en mora al COMPRADOR y podrá la compañía rescindir de la aprobación, declararlo vencido y exigir el pago de la totalidad, incluyendo los intereses de mora que se calculan desde la última fecha de pago sobre el saldo al máximo interés actual permitido por la ley, mas gastos judiciales de la cobranza.

Firma Cliente

C.I.# _____

En el caso de personas jurídicas adjntar copia del RUC.

Anexo N° 5: Cartera de Vendedor**CARTERA POR VENDEDOR****REPRESENTACIONES J. LEONARDO SORIA L. CA (1)****Fecha desde: 01-Ene-2014****Fecha Hasta: 30-Sep-2015****Sucursal: AMB****Agencia: AMB**

Emitido el: 14-Sep-2015 17:52:46 DACOSTA (pcc91_01_cl)

| Vendedor | Nº documento | Fecha documento | Fecha Vence | Nombre cliente | Total documento | Abonos | Saldo |
|-------------|-------------------|-----------------|-------------|--|-----------------|---------|--------|
| HENRY SORIA | 001-003-000014333 | 16/06/2015 | 06/07/2015 | GALARZA SANTAMARIA ELSA MARINA | 283,38 | 245 | 38,38 |
| HENRY SORIA | 001-003-000014332 | 16/06/2015 | 13/07/2015 | BRITO SANCHEZ BYRON TARQUINO | 1296,87 | 1275,92 | 20,95 |
| HENRY SORIA | 001-003-000015601 | 29/06/2015 | 13/07/2015 | COLCHA ZARATE CRISTIAN EDUARDO | 910,13 | 479,82 | 430,31 |
| HENRY SORIA | 001-003-000014328 | 16/06/2015 | 13/07/2015 | GUAMAN NARANJO CLARA LISSETE | 1224,97 | 724,97 | 500 |
| HENRY SORIA | 001-003-000014960 | 22/06/2015 | 16/07/2015 | COLCHA ZARATE CRISTIAN EDUARDO | 1182,9 | 31,5 | 1151,4 |
| HENRY SORIA | 001-003-000015327 | 25/06/2015 | 16/07/2015 | SOLIS GUAMÁN LAURA VERONICA | 170,05 | 0 | 170,05 |
| HENRY SORIA | 001-003-000015010 | 23/06/2015 | 20/07/2015 | RIVERA PAZMIÑO LUIS HUMBERTO | 335,41 | 190,41 | 145 |
| HENRY SORIA | 001-003-000016263 | 07/07/2015 | 20/07/2015 | SOLIS SOLIS MARÍA ELOISA | 46,12 | 0 | 46,12 |
| HENRY SORIA | 001-003-000015883 | 02/07/2015 | 21/07/2015 | ESCOBAR ESCOBAR MARGEORY RAQUEL | 118,57 | 70 | 48,57 |
| HENRY SORIA | 001-003-000015894 | 02/07/2015 | 22/07/2015 | CHEZA TAMANI MARTHA ELIZABETH | 102,11 | 52,01 | 50,1 |
| HENRY SORIA | 001-003-000015942 | 02/07/2015 | 23/07/2015 | COLCHA ZARATE CRISTIAN EDUARDO | 248,83 | 0 | 248,83 |
| HENRY SORIA | 001-003-000016262 | 07/07/2015 | 27/07/2015 | SOLIS SOLIS MARÍA ELOISA | 134,57 | 0 | 134,57 |
| HENRY SORIA | 001-003-000016598 | 10/07/2015 | 30/07/2015 | OROZCO HERNANDEZ HUGO ALFREDO | 266,33 | 2,38 | 263,95 |
| HENRY SORIA | 001-003-000016814 | 13/07/2015 | 31/07/2015 | PAUCAR ZAMBRANO ROSARIO ELIZABETH | 239,3 | 209,3 | 30 |
| HENRY SORIA | 001-003-000016924 | 14/07/2015 | 03/08/2015 | ALVEAR JORDAN LUIS OCTAVIO | 60,81 | 0 | 60,81 |
| HENRY SORIA | 001-003-000016548 | 09/07/2015 | 05/08/2015 | ALTAMIRANO PAREDES GLORIA VERONICA | 1159,19 | 1015,78 | 143,41 |
| HENRY SORIA | 001-003-000016599 | 10/07/2015 | 06/08/2015 | FONDO ECUATORIANO POPULORUM PROGRESSIO | 542,39 | 520,05 | 22,34 |
| HENRY SORIA | 001-003-000016923 | 14/07/2015 | 10/08/2015 | ALVAREZ CARRILLO PAULINA DEL CARMEN | 1003,87 | 1000,67 | 3,2 |

| | | | | | | | |
|-------------|-------------------|------------|------------|--------------------------------------|---------|--------|---------|
| HENRY SORIA | 001-003-000017193 | 16/07/2015 | 11/08/2015 | ALTAMIRANO PAREDES KLEVER ANTONIO | 316,5 | 0 | 316,5 |
| HENRY SORIA | 001-003-000019089 | 06/08/2015 | 12/08/2015 | ESCOBAR RUIZ SHYRLEY PIEDAD | 24,81 | 20 | 4,81 |
| HENRY SORIA | 001-003-000017243 | 16/07/2015 | 13/08/2015 | CUADRADO VIZUETE MARÍA ERNESTINA | 380,22 | 37,48 | 342,74 |
| HENRY SORIA | 001-003-000017871 | 23/07/2015 | 13/08/2015 | OROZCO HERNANDEZ HUGO ALFREDO | 117,61 | 38,05 | 79,56 |
| HENRY SORIA | 001-003-000018086 | 27/07/2015 | 14/08/2015 | ARBOLEDA BLANCA TERESA | 68,52 | 38,52 | 30 |
| HENRY SORIA | 001-003-000017561 | 21/07/2015 | 17/08/2015 | ACOSTA ACOSTA SANTIAGO DANIEL | 1729,7 | 300 | 1429,7 |
| HENRY SORIA | 001-003-000018203 | 28/07/2015 | 17/08/2015 | CHANGO IZA SEGUNDO JUAN | 192,12 | 50 | 142,12 |
| HENRY SORIA | 001-003-000018439 | 30/07/2015 | 17/08/2015 | GUAMAN SALAZAR KLEVER EDISON | 1019,46 | 35,79 | 983,67 |
| HENRY SORIA | 001-003-000018209 | 28/07/2015 | 17/08/2015 | ZURITA REINOSO MARCO RAFAEL | 167,07 | 163,59 | 3,48 |
| HENRY SORIA | 001-003-000018478 | 30/07/2015 | 18/08/2015 | CALERO NAVAS CLAUDIA EUGENIA | 171,74 | 161,65 | 10,09 |
| HENRY SORIA | 001-003-000018485 | 30/07/2015 | 19/08/2015 | ALDAZ MORALES KARINA DEL PILAR | 66,53 | 14,41 | 52,12 |
| HENRY SORIA | 001-003-000019102 | 06/08/2015 | 19/08/2015 | ALTAMIRANO PAREDES GLORIA VERONICA | 24 | 0 | 24 |
| HENRY SORIA | 001-003-000018479 | 30/07/2015 | 19/08/2015 | CALERO NAVAS MARCELO XAVIER | 105,7 | 63,9 | 41,8 |
| HENRY SORIA | 001-003-000020062 | 18/08/2015 | 19/08/2015 | GRIJALVA CADENA ANGELICA MARIA | 166,08 | 161,15 | 4,93 |
| HENRY SORIA | 001-003-000018491 | 30/07/2015 | 19/08/2015 | MUÑOZ YUNDA ELISA HORTENCIA | 231,7 | 0 | 231,7 |
| HENRY SORIA | 001-003-000019098 | 06/08/2015 | 19/08/2015 | OCHOA CHELA EDWIN JHONATAN | 53,15 | 30 | 23,15 |
| HENRY SORIA | 001-003-000018493 | 30/07/2015 | 19/08/2015 | PUNGUIL GUATO LUPE MERY | 195,22 | 178,12 | 17,1 |
| HENRY SORIA | 001-003-000018642 | 31/07/2015 | 21/08/2015 | ESTRADA YUNDA PAUL ELIAS | 115,67 | 0 | 115,67 |
| HENRY SORIA | 001-003-000018701 | 31/07/2015 | 21/08/2015 | QUILLIGANA SHULQUI ANGEL RICARDO | 120,76 | 58,12 | 62,64 |
| HENRY SORIA | 001-003-000018837 | 04/08/2015 | 24/08/2015 | CASTRO VASCONEZ JACINTO ADOLFO | 440,91 | 13,24 | 427,67 |
| HENRY SORIA | 001-003-000018202 | 28/07/2015 | 24/08/2015 | GUAMAN SALAZAR KLEVER EDISON | 651,76 | 17,46 | 634,3 |
| HENRY SORIA | 001-003-000018556 | 31/07/2015 | 24/08/2015 | GUAMAN SALAZAR KLEVER EDISON | 605,35 | 0 | 605,35 |
| HENRY SORIA | 001-003-000018201 | 28/07/2015 | 24/08/2015 | GUAMAN SALAZAR KLEVER EDISON | 2506,37 | 65,94 | 2440,43 |
| HENRY SORIA | 001-003-000018848 | 04/08/2015 | 24/08/2015 | NAUQUE HERNANDEZ CIRA DELFILIA | 242,99 | 198,04 | 44,95 |
| HENRY SORIA | 001-003-000019702 | 13/08/2015 | 26/08/2015 | AGUALONGO PILAMUNGA MARIA NORMA | 58,82 | 0 | 58,82 |
| HENRY SORIA | 001-003-000019091 | 06/08/2015 | 26/08/2015 | GARCIA VITERI YOLANDA MORAYMA | 144,92 | 0 | 144,92 |
| HENRY SORIA | 001-003-000019698 | 13/08/2015 | 26/08/2015 | GARCIA VITERI YOLANDA MORAYMA | 57,56 | 0 | 57,56 |
| HENRY SORIA | 001-003-000018490 | 30/07/2015 | 26/08/2015 | MONTESDEOCA BRIONES ADRIANA CRISTINA | 1119,81 | 46,59 | 1073,22 |

| | | | | | | | |
|-------------|-------------------|------------|------------|---|---------|--------|---------|
| HENRY SORIA | 001-003-000018483 | 30/07/2015 | 26/08/2015 | MULTICOMERCIO GUARANDA OXVILBA CIA. LTDA. | 315,87 | 310,81 | 5,06 |
| HENRY SORIA | 001-003-000019099 | 06/08/2015 | 26/08/2015 | OCHOA CHELA EDWIN JHONATAN | 76,4 | 0 | 76,4 |
| HENRY SORIA | 001-003-000018495 | 30/07/2015 | 26/08/2015 | SANCHEZ BARRAGAN LIBIA CARMITA | 459,52 | 4,1 | 455,42 |
| HENRY SORIA | 001-003-000018536 | 30/07/2015 | 27/08/2015 | QUITIO PILATAXI SEGUNDO BENANCIO | 1243,58 | 233,31 | 1010,27 |
| HENRY SORIA | 001-003-000019340 | 11/08/2015 | 28/08/2015 | ACOSTA SANTAMARIA LIDA ISIDORA | 149,72 | 40 | 109,72 |
| HENRY SORIA | 001-003-000019892 | 17/08/2015 | 28/08/2015 | YACCHIREMA ANDAGANA MARIA CARMEN | 29,89 | 10,38 | 19,51 |
| HENRY SORIA | 001-003-000019397 | 11/08/2015 | 31/08/2015 | ALVEAR JORDAN LUIS OCTAVIO | 199,29 | 0 | 199,29 |
| HENRY SORIA | 001-003-000018840 | 04/08/2015 | 31/08/2015 | CASTRO VASCONEZ JACINTO ADOLFO | 316,91 | 106,67 | 210,24 |
| HENRY SORIA | 001-003-000018839 | 04/08/2015 | 31/08/2015 | CASTRO VASCONEZ JACINTO ADOLFO | 478,09 | 14,15 | 463,94 |
| HENRY SORIA | 001-003-000018846 | 04/08/2015 | 31/08/2015 | FIALLOS SANCHEZ HERMINIA ESCOLASTICA | 1041,56 | 700 | 341,56 |
| HENRY SORIA | 001-003-000020061 | 18/08/2015 | 31/08/2015 | GRIJALVA CADENA ANGELICA MARIA | 35,19 | 2,6 | 32,59 |
| HENRY SORIA | 001-003-000021167 | 31/08/2015 | 31/08/2015 | GRIJALVA CADENA ANGELICA MARIA | 150,95 | 150,73 | 0,22 |
| HENRY SORIA | 001-003-000018844 | 04/08/2015 | 31/08/2015 | GUAMAN SALAZAR KLEVER EDISON | 839,7 | 25,19 | 814,51 |
| HENRY SORIA | 001-003-000019402 | 11/08/2015 | 31/08/2015 | ROBLES COQUE OMAR EDUARDO | 197,39 | 100 | 97,39 |
| HENRY SORIA | 001-003-000019703 | 13/08/2015 | 02/09/2015 | AGUALONGO PILAMUNGA MARIA NORMA | 124,86 | 102,39 | 22,47 |
| HENRY SORIA | 001-003-000019695 | 13/08/2015 | 02/09/2015 | CALUCHO ANGEL GABRIEL | 70,04 | 0 | 70,04 |
| HENRY SORIA | 001-003-000019708 | 13/08/2015 | 02/09/2015 | IZURIETA FIERRO JESSICA MERCEDES | 288,04 | 67,49 | 220,55 |
| HENRY SORIA | 001-003-000019713 | 13/08/2015 | 02/09/2015 | SANCHEZ SANCHEZ FREDDI NAPOLEON | 3800,35 | 0 | 3800,35 |
| HENRY SORIA | 001-003-000020336 | 20/08/2015 | 02/09/2015 | VALDIVIEZO AMAGUAYA ALFONSO GUILLERMO | 49,99 | 0 | 49,99 |
| HENRY SORIA | 001-003-000019143 | 06/08/2015 | 03/09/2015 | AREVALO CABEZAS SEGUNDO FRANCISCO | 564,73 | 550,44 | 14,29 |
| HENRY SORIA | 001-003-000019730 | 13/08/2015 | 03/09/2015 | AREVALO CABEZAS SEGUNDO FRANCISCO | 139,17 | 1,24 | 137,93 |
| HENRY SORIA | 001-003-000019140 | 06/08/2015 | 03/09/2015 | CALLE MOROCHO ROSITA MERCEDES | 558,81 | 58,19 | 500,62 |
| HENRY SORIA | 001-003-000019142 | 06/08/2015 | 03/09/2015 | QUISIGUIÑA TASAMBAY AIDA AZUCENA | 1549,44 | 40,6 | 1508,84 |
| HENRY SORIA | 001-003-000020597 | 24/08/2015 | 04/09/2015 | GUAMANQUISPE LOPEZ BETTY ALEXANDRA | 43,32 | 0 | 43,32 |
| HENRY SORIA | 001-003-000019894 | 17/08/2015 | 04/09/2015 | HOYOS GARCIA OLGA RAQUEL | 137,14 | 54,44 | 82,7 |
| HENRY SORIA | 001-003-000021161 | 31/08/2015 | 04/09/2015 | JEREZ JEREZ CARMITA DEL PILAR | 21,27 | 0 | 21,27 |
| HENRY SORIA | 001-003-000020717 | 25/08/2015 | 07/09/2015 | ACOSTA ACOSTA SANTIAGO DANIEL | 33,59 | 0 | 33,59 |

| | | | | | | | |
|-------------|-------------------|------------|------------|---|---------|---------|---------|
| HENRY SORIA | 001-003-000019349 | 11/08/2015 | 07/09/2015 | FREIRE ALDAZ FAUSTO ARCADIO | 1260,07 | 24,93 | 1235,14 |
| HENRY SORIA | 001-003-000019400 | 11/08/2015 | 07/09/2015 | GUAMAN NARANJO CLARA LISSETE | 554,86 | 0 | 554,86 |
| HENRY SORIA | 001-003-000019401 | 11/08/2015 | 07/09/2015 | GUAMAN SALAZAR KLEVER EDISON | 632,57 | 18,78 | 613,79 |
| HENRY SORIA | 001-003-000019862 | 14/08/2015 | 07/09/2015 | GUAMAN SALAZAR KLEVER EDISON | 181,89 | 4,44 | 177,45 |
| HENRY SORIA | 001-003-000020069 | 18/08/2015 | 07/09/2015 | RAMOS SAMANIEGO JOANNA MARÍA | 107,48 | 25,69 | 81,79 |
| HENRY SORIA | 001-003-000020066 | 18/08/2015 | 07/09/2015 | SOLIS SANCHEZ GLADYS ESTHELA | 146,42 | 1,31 | 145,11 |
| HENRY SORIA | 001-003-000019403 | 11/08/2015 | 07/09/2015 | VARGAS GUEVARA MARIA GLADYS | 694,47 | 177,53 | 516,94 |
| HENRY SORIA | 001-003-000019404 | 11/08/2015 | 07/09/2015 | VARGAS GUEVARA MARIA GLADYS | 992,22 | 9,66 | 982,56 |
| HENRY SORIA | 001-003-000020341 | 20/08/2015 | 08/09/2015 | CORTES PEREZ JORGE EFRAIN | 82,02 | 0 | 82,02 |
| HENRY SORIA | 001-003-000020959 | 27/08/2015 | 08/09/2015 | IZURIETA GARCIA ESTHELA GLORIA | 30,25 | 0 | 30,25 |
| HENRY SORIA | 001-003-000020335 | 20/08/2015 | 08/09/2015 | MORA RIVADENEIRA LIVIA SUSANA | 104,65 | 0 | 104,65 |
| HENRY SORIA | 001-003-000020332 | 20/08/2015 | 09/09/2015 | CORTES ROJAS PATRICIA MIRELLA | 94,47 | 0 | 94,47 |
| HENRY SORIA | 001-003-000020333 | 20/08/2015 | 09/09/2015 | GARCIA VITERI YOLANDA MORAYMA | 221,6 | 4,08 | 217,52 |
| HENRY SORIA | 001-003-000020342 | 20/08/2015 | 09/09/2015 | ORDOÑEZ HEREDIA MARICELA ALEXANDRA | 128,52 | 0 | 128,52 |
| HENRY SORIA | 001-003-000020337 | 20/08/2015 | 09/09/2015 | VALDIVIEZO AMAGUAYA ALFONSO GUILLERMO | 152,4 | 20,22 | 132,18 |
| HENRY SORIA | 001-003-000020388 | 20/08/2015 | 10/09/2015 | CUENCA QUISHPI MARIA ANTONIA | 60,91 | 0 | 60,91 |
| HENRY SORIA | 001-003-000019731 | 13/08/2015 | 10/09/2015 | FONDO ECUATORIANO POPULORUM PROGRESSIO | 795,93 | 15,64 | 780,29 |
| HENRY SORIA | 001-003-000020978 | 27/08/2015 | 10/09/2015 | QUISIGUIÑA TASAMBAY AIDA AZUCENA | 47,33 | 0,42 | 46,91 |
| HENRY SORIA | 001-003-000020391 | 20/08/2015 | 10/09/2015 | SUPERMERCADO HDJ | 235,23 | 4,63 | 230,6 |
| HENRY SORIA | 001-003-000021777 | 07/09/2015 | 11/09/2015 | ALTAMIRANO ILLUSANGUIL KARINA DEL ROCIO | 24,55 | 0 | 24,55 |
| HENRY SORIA | 001-003-000021782 | 07/09/2015 | 11/09/2015 | AMANCHA PROAÑO MARISELA LUZ | 25,16 | 0 | 25,16 |
| HENRY SORIA | 001-003-000020596 | 24/08/2015 | 11/09/2015 | CULQUI MORALES JORGE ANIBAL | 69,55 | 49,65 | 19,9 |
| HENRY SORIA | 001-003-000020603 | 24/08/2015 | 11/09/2015 | LLUNDO CHANGO ANGEL POLIVIO | 156,18 | 21,27 | 134,91 |
| HENRY SORIA | 001-003-000020600 | 24/08/2015 | 11/09/2015 | QUILLIGANA SHULQUI ANGEL RICARDO | 133,59 | 0 | 133,59 |
| HENRY SORIA | 001-003-000021778 | 07/09/2015 | 11/09/2015 | QUISPE QUILLIGANA JAIME GEOVANNY | 29,26 | 5,28 | 23,98 |
| HENRY SORIA | 001-003-000022213 | 10/09/2015 | 11/09/2015 | SANCHEZ LLANGA ANA DEL ROCIO | 1113,8 | 1102,34 | 11,46 |
| HENRY SORIA | 001-003-000021784 | 07/09/2015 | 11/09/2015 | TORO PAREDES MONICA EUGENIA | 25,58 | 0 | 25,58 |

| | | | | | | | |
|-------------|-------------------|------------|------------|-----------------------------------|---------|--------|---------|
| HENRY SORIA | 001-003-000021163 | 31/08/2015 | 11/09/2015 | VILLACIS MESIAS CARMEN AMELIA | 46,08 | 20 | 26,08 |
| HENRY SORIA | 001-003-000021781 | 07/09/2015 | 11/09/2015 | YACCHIREMA ANDAGANA MARIA CARMEN | 24,03 | 0 | 24,03 |
| HENRY SORIA | 001-003-000020067 | 18/08/2015 | 14/09/2015 | ARCOS FONSECA LAURA ESTHER | 381,27 | 179,13 | 202,14 |
| HENRY SORIA | 001-003-000020723 | 25/08/2015 | 14/09/2015 | ARCOS FONSECA LAURA ESTHER | 165,79 | 1,48 | 164,31 |
| HENRY SORIA | 001-003-000020724 | 25/08/2015 | 14/09/2015 | BRITO SANCHEZ BYRON TARQUINO | 176,55 | 1,64 | 174,91 |
| HENRY SORIA | 001-003-000020059 | 18/08/2015 | 14/09/2015 | CASTRO VASCONEZ JACINTO ADOLFO | 512,26 | 4,95 | 507,31 |
| HENRY SORIA | 001-003-000020719 | 25/08/2015 | 14/09/2015 | CERON CHUGA HUGO LIBARDO | 98,17 | 0 | 98,17 |
| HENRY SORIA | 001-003-000020060 | 18/08/2015 | 14/09/2015 | FIALLOS ACOSTA VICTOR NEPTALI | 315,84 | 0 | 315,84 |
| HENRY SORIA | 001-003-000020054 | 18/08/2015 | 14/09/2015 | FREIRE ALDAZ FAUSTO ARCADIO | 469,23 | 98,52 | 370,71 |
| HENRY SORIA | 001-003-000020711 | 25/08/2015 | 14/09/2015 | FREIRE ALDAZ FAUSTO ARCADIO | 258,07 | 2,3 | 255,77 |
| HENRY SORIA | 001-003-000020063 | 18/08/2015 | 14/09/2015 | GRIJALVA CADENA ANGELICA MARIA | 424,45 | 3,98 | 420,47 |
| HENRY SORIA | 001-003-000020720 | 25/08/2015 | 14/09/2015 | GRIJALVA CADENA ANGELICA MARIA | 133,65 | 1,33 | 132,32 |
| HENRY SORIA | 001-003-000020064 | 18/08/2015 | 14/09/2015 | GUAMAN SALAZAR KLEVER EDISON | 1053,94 | 10,54 | 1043,4 |
| HENRY SORIA | 001-003-000021265 | 31/08/2015 | 14/09/2015 | PEREZ RAMOS DOLORES CLEOTILDE | 41,13 | 21,13 | 20 |
| HENRY SORIA | 001-003-000020721 | 25/08/2015 | 14/09/2015 | PEREZ SANCHEZ NORMA ELIZABETH | 159,11 | 59,11 | 100 |
| HENRY SORIA | 001-003-000020950 | 27/08/2015 | 15/09/2015 | INGA YUMI CARMEN ESTHELA | 189,83 | 109,83 | 80 |
| HENRY SORIA | 001-003-000020952 | 27/08/2015 | 16/09/2015 | ALDAZ MORALES KARINA DEL PILAR | 111,36 | 0 | 111,36 |
| HENRY SORIA | 001-003-000020338 | 20/08/2015 | 16/09/2015 | ALTAMIRANO PAREDES KLEVER ANTONIO | 1227,62 | 0 | 1227,62 |
| HENRY SORIA | 001-003-000020953 | 27/08/2015 | 16/09/2015 | ATARAMA PALADINES IRIS CELESTE | 85,9 | 0 | 85,9 |
| HENRY SORIA | 001-003-000020955 | 27/08/2015 | 16/09/2015 | BRIONES TUALOMBO PASTORA ISABEL | 2338,97 | 712,95 | 1626,02 |
| HENRY SORIA | 001-003-000020339 | 20/08/2015 | 16/09/2015 | BRIONES TUALOMBO PASTORA ISABEL | 558,81 | 87,81 | 471 |
| HENRY SORIA | 001-003-000020949 | 27/08/2015 | 16/09/2015 | CARBALLO BONILLA GLORIA JUDITH | 216,82 | 66,82 | 150 |
| HENRY SORIA | 001-003-000020958 | 27/08/2015 | 16/09/2015 | GOMEZ YANEZ MONICA GRACIELA | 66,48 | 0 | 66,48 |
| HENRY SORIA | 001-003-000020960 | 27/08/2015 | 16/09/2015 | MUÑOZ YUNDA ELISA HORTENCIA | 99,09 | 0 | 99,09 |
| HENRY SORIA | 001-003-000020961 | 27/08/2015 | 16/09/2015 | NUÑEZ PAZMIÑO GALO ENRIQUE | 183,66 | 0 | 183,66 |
| HENRY SORIA | 001-003-000020345 | 20/08/2015 | 16/09/2015 | SANTAMARIA SILVA MARCO ANTONIO | 8277,05 | 251,93 | 8025,12 |
| HENRY SORIA | 001-003-000020000 | 17/08/2015 | 17/09/2015 | ALLAUCUA GUARANGA SEGUNDO CESAR | 1397,02 | 45,36 | 1351,66 |
| HENRY SORIA | 001-003-000020387 | 20/08/2015 | 17/09/2015 | CUADRADO VIZUETE MARÍA ERNESTINA | 456,73 | 4,26 | 452,47 |

| | | | | | | | |
|-------------|-------------------|------------|------------|---|---------|-------|---------|
| HENRY SORIA | 001-003-000020977 | 27/08/2015 | 17/09/2015 | QUISIGUIÑA TASAMBAY AIDA AZUCENA | 1075,63 | 28,65 | 1046,98 |
| HENRY SORIA | 001-003-000020390 | 20/08/2015 | 17/09/2015 | QUISIGUIÑA TASAMBAY AIDA AZUCENA | 735,96 | 34,32 | 701,64 |
| HENRY SORIA | 001-003-000021155 | 31/08/2015 | 18/09/2015 | ALTAMIRANO ILLUSANGUIL KARINA DEL ROCIO | 132,79 | 0 | 132,79 |
| HENRY SORIA | 001-003-000021168 | 31/08/2015 | 18/09/2015 | ARCOS FONSECA LAURA ESTHER | 206,14 | 0 | 206,14 |
| HENRY SORIA | 001-003-000021156 | 31/08/2015 | 18/09/2015 | BORJA GOMEZ MARTHA MARIANA | 69,87 | 20 | 49,87 |
| HENRY SORIA | 001-003-000021158 | 31/08/2015 | 18/09/2015 | GUERRERO HERNANDEZ BLANCA IRENE | 87,71 | 0 | 87,71 |
| HENRY SORIA | 001-003-000021162 | 31/08/2015 | 18/09/2015 | JEREZ JEREZ CARMITA DEL PILAR | 120,45 | 0 | 120,45 |
| HENRY SORIA | 001-003-000022417 | 14/09/2015 | 18/09/2015 | PROANO VILLACIS ROSA CELINA | 26,14 | 0 | 26,14 |
| HENRY SORIA | 001-003-000021785 | 07/09/2015 | 18/09/2015 | RODRIGUEZ ZAMORA ROSA ESTHELA | 37,37 | 0 | 37,37 |
| HENRY SORIA | 001-003-000022419 | 14/09/2015 | 18/09/2015 | ROJAS SALGUERO GLORIA ELENA | 29,62 | 0 | 29,62 |
| HENRY SORIA | 001-003-000021779 | 07/09/2015 | 18/09/2015 | TUAPANTA TENELEMA GLORIA ESPERANZA | 67,05 | 0 | 67,05 |
| HENRY SORIA | 001-003-000020718 | 25/08/2015 | 21/09/2015 | CASTRO VASCONEZ JACINTO ADOLFO | 306,03 | 9,18 | 296,85 |
| HENRY SORIA | 001-003-000021287 | 01/09/2015 | 21/09/2015 | CASTRO VASCONEZ JACINTO ADOLFO | 294,73 | 0 | 294,73 |
| HENRY SORIA | 001-003-000021269 | 31/08/2015 | 21/09/2015 | FIALLOS SANCHEZ HERMINIA ESCOLASTICA | 432,78 | 8,66 | 424,12 |
| HENRY SORIA | 001-003-000021289 | 01/09/2015 | 21/09/2015 | FREIRE ALDAZ FAUSTO ARCADIO | 191,48 | 1,71 | 189,77 |
| HENRY SORIA | 001-003-000021290 | 01/09/2015 | 21/09/2015 | NUÑEZ SANCHEZ ELSA MERCEDES | 178,46 | 1,59 | 176,87 |
| HENRY SORIA | 001-003-000021271 | 31/08/2015 | 21/09/2015 | PEREZ SOLIS NOHEMI DEL ROCIO | 104,44 | 0,93 | 103,51 |
| HENRY SORIA | 001-003-000021906 | 08/09/2015 | 21/09/2015 | SÁNCHEZ SOLIS DIEGO ORLANDO | 69,18 | 0 | 69,18 |
| HENRY SORIA | 001-003-000021267 | 31/08/2015 | 21/09/2015 | VARGAS GUEVARA MARIA GLADYS | 418,34 | 12,38 | 405,96 |
| HENRY SORIA | 001-003-000021538 | 03/09/2015 | 22/09/2015 | ALARCON CASALOMBO MARÍA ALEXANDRA | 98,91 | 0 | 98,91 |
| HENRY SORIA | 001-003-000021541 | 03/09/2015 | 22/09/2015 | BARRAGAN GONSALEZ PACA LEONOR | 67,07 | 0 | 67,07 |
| HENRY SORIA | 001-003-000021542 | 03/09/2015 | 22/09/2015 | BRIONES CORDERO MARIANA DE JESÚS | 279,27 | 0 | 279,27 |
| HENRY SORIA | 001-003-000021540 | 03/09/2015 | 22/09/2015 | CUNALATA HINOJOSA CARMITA ROCIO | 86,8 | 50 | 36,8 |
| HENRY SORIA | 001-003-000021539 | 03/09/2015 | 22/09/2015 | CUNALATA HINOJOSA CARMITA ROCIO | 112,98 | 0 | 112,98 |
| HENRY SORIA | 001-003-000022185 | 10/09/2015 | 22/09/2015 | GUANANGA RUIZ FLOR CLARA | 35,15 | 0 | 35,15 |
| HENRY SORIA | 001-003-000022172 | 10/09/2015 | 23/09/2015 | BARRAGAN QUINATOA AUGUSTO HELEODORO | 53,7 | 0 | 53,7 |
| HENRY SORIA | 001-003-000021547 | 03/09/2015 | 23/09/2015 | BECERRA GARCIA YOLANDA MAYROBY | 231,64 | 0 | 231,64 |
| HENRY SORIA | 001-003-000021548 | 03/09/2015 | 23/09/2015 | BECERRA NARANJO BEATRIZ DOLORES | 92,84 | 0 | 92,84 |

| | | | | | | | |
|-------------|-------------------|------------|------------|---|---------|-------|---------|
| HENRY SORIA | 001-003-000021549 | 03/09/2015 | 23/09/2015 | BONILLA SERRANO OLGA PATRICIA | 43,99 | 0 | 43,99 |
| HENRY SORIA | 001-003-000021543 | 03/09/2015 | 23/09/2015 | BRIONES CORDERO MARIANA DE JESÚS | 129 | 0 | 129 |
| HENRY SORIA | 001-003-000020947 | 27/08/2015 | 23/09/2015 | CALERO NAVAS CLAUDIA EUGENIA | 460,73 | 4,41 | 456,32 |
| HENRY SORIA | 001-003-000021544 | 03/09/2015 | 23/09/2015 | CALERO NAVAS MARCELO XAVIER | 153,47 | 0 | 153,47 |
| HENRY SORIA | 001-003-000022175 | 10/09/2015 | 23/09/2015 | ESCOBAR RUIZ SHYRLEY PIEDAD | 50,05 | 0 | 50,05 |
| HENRY SORIA | 001-003-000021550 | 03/09/2015 | 23/09/2015 | FARIAS MONCAYO CRISTINA DEL PILAR | 33,62 | 0 | 33,62 |
| HENRY SORIA | 001-003-000020951 | 27/08/2015 | 23/09/2015 | MULTICOMERCIO GUARANDA OXVILBA CIA. LTDA. | 439,35 | 4,27 | 435,08 |
| HENRY SORIA | 001-003-000021551 | 03/09/2015 | 23/09/2015 | PUNGUIL GUATO LUPE MERY | 36,98 | 0 | 36,98 |
| HENRY SORIA | 001-003-000021552 | 03/09/2015 | 23/09/2015 | SANCHEZ SANCHEZ FREDDI NAPOLEON | 79,63 | 0 | 79,63 |
| HENRY SORIA | 001-003-000021553 | 03/09/2015 | 23/09/2015 | SANCHEZ SANCHEZ FREDDI NAPOLEON | 2321,52 | 0 | 2321,52 |
| HENRY SORIA | 001-003-000021554 | 03/09/2015 | 23/09/2015 | ZUNIGA COELLO LAURA TERESA | 72,44 | 0 | 72,44 |
| HENRY SORIA | 001-003-000020976 | 27/08/2015 | 24/09/2015 | CUENCA QUSHPI MARIA ANTONIA | 439,74 | 0 | 439,74 |
| HENRY SORIA | 001-003-000021591 | 03/09/2015 | 24/09/2015 | QUISIGUIÑA TASAMBAY AIDA AZUCENA | 89,22 | 0,85 | 88,37 |
| HENRY SORIA | 001-003-000022415 | 14/09/2015 | 25/09/2015 | CULQUI MORALES JORGE ANIBAL | 34,07 | 0 | 34,07 |
| HENRY SORIA | 001-003-000022422 | 14/09/2015 | 25/09/2015 | GUERRERO HERNANDEZ BLANCA IRENE | 34,86 | 0 | 34,86 |
| HENRY SORIA | 001-003-000022416 | 14/09/2015 | 25/09/2015 | NAVARRETE FREIRE INES FABIOLA | 32,2 | 0 | 32,2 |
| HENRY SORIA | 001-003-000022418 | 14/09/2015 | 25/09/2015 | RODRIGUEZ ORTIZ SILVIA ALEXANDRA | 51,76 | 0 | 51,76 |
| HENRY SORIA | 001-003-000021780 | 07/09/2015 | 25/09/2015 | TUAPANTA TENELEMA GLORIA ESPERANZA | 100,89 | 0 | 100,89 |
| HENRY SORIA | 001-003-000021288 | 01/09/2015 | 28/09/2015 | CASTRO VASCONEZ JACINTO ADOLFO | 499,03 | 0 | 499,03 |
| HENRY SORIA | 001-003-000021899 | 08/09/2015 | 28/09/2015 | CERON CHUGA HUGO LIBARDO | 151,94 | 11,59 | 140,35 |
| HENRY SORIA | 001-003-000021268 | 31/08/2015 | 28/09/2015 | FIALLOS SANCHEZ HERMINIA ESCOLASTICA | 785,35 | 0 | 785,35 |
| HENRY SORIA | 001-003-000021900 | 08/09/2015 | 28/09/2015 | GRIJALVA CADENA ANGELICA MARIA | 122,07 | 0 | 122,07 |
| HENRY SORIA | 001-003-000021270 | 31/08/2015 | 28/09/2015 | PEREZ SOLIS NOHEMI DEL ROCIO | 488,89 | 4,37 | 484,52 |
| HENRY SORIA | 001-003-000022282 | 11/09/2015 | 28/09/2015 | RAMOS SAMANIEGO JOANNA MARÍA | 78,37 | 0 | 78,37 |
| HENRY SORIA | 001-003-000021905 | 08/09/2015 | 28/09/2015 | SÁNCHEZ SOLIS DIEGO ORLANDO | 74,39 | 0 | 74,39 |
| HENRY SORIA | 001-003-000021902 | 08/09/2015 | 28/09/2015 | SOLIS SANCHEZ GLADYS ESTHELA | 396,45 | 0 | 396,45 |
| HENRY SORIA | 001-003-000021266 | 31/08/2015 | 28/09/2015 | VARGAS GUEVARA MARIA GLADYS | 761,17 | 6,96 | 754,21 |

| | | | | | | | |
|-------------|-------------------|------------|------------|--|---------|-------|---------|
| HENRY SORIA | 001-003-000021904 | 08/09/2015 | 28/09/2015 | ZURITA REINOSO MARCO RAFAEL | 111,75 | 0 | 111,75 |
| HENRY SORIA | 001-003-000021546 | 03/09/2015 | 29/09/2015 | GARCIA VITERI YOLANDA MORAYMA | 331,7 | 0 | 331,7 |
| HENRY SORIA | 001-003-000022179 | 10/09/2015 | 29/09/2015 | INGA YUMI CARMEN ESTHELA | 232,51 | 0 | 232,51 |
| HENRY SORIA | 001-003-000022186 | 10/09/2015 | 29/09/2015 | IZURIETA GARCIA ESTHELA GLORIA | 75,28 | 0 | 75,28 |
| HENRY SORIA | 001-003-000022173 | 10/09/2015 | 30/09/2015 | CALUCHO ANGEL GABRIEL | 150,13 | 0 | 150,13 |
| HENRY SORIA | 001-003-000022183 | 10/09/2015 | 30/09/2015 | CHERREZ FIERRO NELSON NAPOLEÓN | 292,29 | 0 | 292,29 |
| HENRY SORIA | 001-003-000022182 | 10/09/2015 | 30/09/2015 | CHERREZ FIERRO NELSON NAPOLEÓN | 166,08 | 0 | 166,08 |
| HENRY SORIA | 001-003-000022184 | 10/09/2015 | 30/09/2015 | GARCIA GARCÍA VICTORINA | 79,22 | 0,7 | 78,52 |
| HENRY SORIA | 001-003-000022176 | 10/09/2015 | 30/09/2015 | GARCIA SALTOS MARCIA TRINIDAD | 125,8 | 0 | 125,8 |
| HENRY SORIA | 001-003-000022188 | 10/09/2015 | 30/09/2015 | SANCHEZ REAL MARIA ANA | 93,18 | 0 | 93,18 |
| HENRY SORIA | 001-003-000022189 | 10/09/2015 | 30/09/2015 | SANCHEZ SANCHEZ FREDDI NAPOLEON | 247,53 | 0 | 247,53 |
| HENRY SORIA | 001-003-000021589 | 03/09/2015 | 01/10/2015 | AREVALO CABEZAS SEGUNDO FRANCISCO | 499,22 | 4,46 | 494,76 |
| HENRY SORIA | 001-003-000021590 | 03/09/2015 | 01/10/2015 | FONDO ECUATORIANO POPULORUM PROGRESSIO | 742,54 | 13,27 | 729,27 |
| HENRY SORIA | 001-003-000021592 | 03/09/2015 | 01/10/2015 | SUPERMERCADO HDJ | 387,22 | 7,61 | 379,61 |
| HENRY SORIA | 001-003-000022424 | 14/09/2015 | 02/10/2015 | ACOSTA SANTAMARIA LIDA ISIDORA | 133,95 | 0 | 133,95 |
| HENRY SORIA | 001-003-000022425 | 14/09/2015 | 02/10/2015 | FREIRE VITERI EFRAIN HUMBERTO | 62,87 | 0 | 62,87 |
| HENRY SORIA | 001-003-000022426 | 14/09/2015 | 02/10/2015 | MAYORGA HIDALGO ELENA EMPERATRIZ | 109,55 | 0 | 109,55 |
| HENRY SORIA | 001-003-000022423 | 14/09/2015 | 02/10/2015 | VARGAS CASTRO MARTHA MARINA | 141,99 | 0 | 141,99 |
| HENRY SORIA | 001-003-000021898 | 08/09/2015 | 05/10/2015 | FREIRE ALDAZ FAUSTO ARCADIO | 307,97 | 0 | 307,97 |
| HENRY SORIA | 001-003-000021901 | 08/09/2015 | 05/10/2015 | SOLIS SANCHEZ GLADYS ESTHELA | 396,41 | 0 | 396,41 |
| HENRY SORIA | 001-003-000021903 | 08/09/2015 | 05/10/2015 | VARGAS GUEVARA MARIA GLADYS | 379,01 | 0 | 379,01 |
| HENRY SORIA | 001-003-000022177 | 10/09/2015 | 06/10/2015 | GUAMAN CHANGO ROSA MARÍA | 306,27 | 0 | 306,27 |
| HENRY SORIA | 001-003-000022178 | 10/09/2015 | 06/10/2015 | INGA YUMI CARMEN ESTHELA | 165,48 | 0 | 165,48 |
| HENRY SORIA | 001-003-000022174 | 10/09/2015 | 07/10/2015 | CALUCHO ANGEL GABRIEL | 558,81 | 9,98 | 548,83 |
| HENRY SORIA | 001-003-000022180 | 10/09/2015 | 07/10/2015 | MULTICOMERCIO GUARANDA OXVILBA CIA. LTDA. | 466,34 | 0 | 466,34 |
| HENRY SORIA | 001-003-000022187 | 10/09/2015 | 07/10/2015 | NARANJO BECERRA CRISTHIAN MARCELO | 551,92 | 28,85 | 523,07 |
| HENRY SORIA | 001-003-000022190 | 10/09/2015 | 07/10/2015 | SANCHEZ SANCHEZ FREDDI NAPOLEON | 2408,65 | 0 | 2408,65 |

| | | | | | | | |
|-------------|-------------------|------------|------------|-----------------------------------|---------|-------|---------|
| HENRY SORIA | 001-003-000022211 | 10/09/2015 | 08/10/2015 | AREVALO CABEZAS SEGUNDO FRANCISCO | 451,54 | 0 | 451,54 |
| HENRY SORIA | 001-003-000022212 | 10/09/2015 | 08/10/2015 | SANCHEZ LLANGA ANA DEL ROCIO | 396,14 | 62,52 | 333,62 |
| HENRY SORIA | 001-003-000022420 | 14/09/2015 | 09/10/2015 | FLORES TOPANTA HECTOR FERNADO | 441,3 | 0 | 441,3 |
| HENRY SORIA | 001-003-000022421 | 14/09/2015 | 09/10/2015 | FLORES TOPANTA HECTOR FERNADO | 451,15 | 0 | 451,15 |
| HENRY SORIA | 219 | 14/07/2015 | | COLCHA ZARATE CRISTIAN EDUARDO | 413,5 | 99,71 | 313,79 |
| HENRY SORIA | 218 | 14/07/2015 | | COLCHA ZARATE CRISTIAN EDUARDO | 1169,23 | 0 | 1169,23 |

Anexo N° 6: Cuestionario de Aceptación de la Propuesta

CUESTIONARIO DE ACEPTACIÓN

PROPUESTA DE SOLUCIÓN
PERÍODO 2016

| N. | PREGUNTAS | DE ACUERDO | NI ACUERDO NI DESACUERDO | EN DESACUERDO | INVESTIGADOR |
|---|---|------------|--------------------------|---------------|--------------|
| SISTEMA DE RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA | | | | | |
| 1 | ¿La propuesta en mención va de acuerdo con sus intereses, habilidades y personalidad? | | | | |
| 2 | ¿Considera usted que el sistema le ayudará a incrementar su productividad en el trabajo? | | | | |
| 3 | ¿Está de acuerdo que el sistema debe contener un proceso a seguir para identificar el desenvolvimiento del mismo? | | | | |
| 4 | ¿Considera que el sistema le ayudará a manejar de manera efectiva el trato con los clientes? | | | | |
| 5 | ¿Considera que el sistema brindará oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa? | | | | |
| 6 | ¿Está de acuerdo en aplicar el sistema en su desarrollo profesional? | | | | |
| TOTAL | | | | | |
| Grado de confiabilidad del control: | | | | | |
| ALTO () MODERADO () BAJO () | | | | | |
| Comentarios adicionales: | | | | | |
| Elaborado por: Christian Amancha | | | | | |
| 15/07/2016 | | | | | |

Anexo N° 7: Capacitación propuesta

