



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE
GUAYAQUIL**

**TRABAJO DE GRADO
PARA LA OBTENCION AL TÍTULO DE:**

**Ingeniería en Gestión Empresarial mención
Finanzas y Auditoria**

TEMA:

**“Implementación de un sistema de control en la
recaudación de una empresa de venta de
agroquímicos en la ciudad de Guayaquil”**

AUTOR:

Vicente Alejandro Montenegro Pazmiño

FEBRERO 2016

GUAYAQUIL-ECUADOR

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad de esta tesina, por los hechos e ideas me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL”.

Vicente Montenegro Pazmiño

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

FRASE

Las grandes carreras y las grandes empresas se construyen por evolución. Es decir, por mejoras lentas y constantes que examinadas por separado no parecen gran cosa. Pero, con el tiempo, estas mejoras pequeñas, evolutivas, se van acumulando hasta producir enormes ganancias. (Robin Sharma)

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

DEDICATORIA

Este trabajo lo quiero dedicar con todo mi amor, respeto y cariño a mi querida Madre, que ha sido mi impulso y el pilar principal para la culminación de mi carrera profesional; y, a mi extrañado Padre (+) que desde el cielo sé que este momento hubiera sido tan especial para él como lo es para mí.

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

AGRADECIMIENTO

Expreso mi sincero agradecimiento principalmente a Dios, por haberme dado la fortaleza y sabiduría para lograr alcanzar mí objetivo profesional. A mi Madre por las bendiciones concedidas en cada momento de mi vida. A mi Hija. A la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil por la valiosa formación académica proporcionada durante estos años dentro de sus aulas. A mis amigos y compañeros.

¡Gracias por todo!

Vicente A. Montenegro P.

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

RESPONSABILIDAD

“La responsabilidad de este trabajo producto de una investigación, conjuntamente con sus resultados, conclusiones y recomendaciones, pertenece única y exclusivamente al autor.”

Vicente A. Montenegro P.

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

RESUMEN

Actualmente, las empresas consideran de vital importancia tener una adecuada administración de otorgación de créditos y que su control permita a los directivos tomar decisiones financieras oportunas.

La empresa Febres Cordero Compañía de Comercio S.A., cuya actividad es la comercialización de Agroquímicos, mantiene en la actualidad inconvenientes en la recuperación de cartera, debido a la falta de actualización y definición de políticas, que ha conllevado a la manipulación y violación de procesos en el desarrollo de la gestión de recaudación, originando a su vez créditos vencidos que inicialmente fueron aprobados para 120 días se extiendan a un promedio de 180 días de vencidos, incrementado la posibilidad de que estos créditos se conviertan con el pasar del tiempo en incobrables.

Para apoyar el desarrollo de este trabajo se tomaron como bases algunos estudios de otros autores que sirven como orientación y referencia para sustentar los resultados obtenidos en el desarrollo del mismo.

En consecuencia se establece la necesidad de la implementación de un sistema de control basado en una actualización de políticas de créditos y cobranzas, conformación de comités de créditos e incentivos económicos mediante el pago de comisiones a los recaudadores de acuerdo a la recuperación de cartera segmentada por antigüedad.

Es importante el resaltar el apoyo brindado por los directivos y colaboradores de la empresa, considerando un gran reto y aporte la implementación del presente trabajo investigativo.

Palabras claves: gestión de recuperación de cartera, incobrabilidad, cuentas por cobrar, provisión de cuentas malas, antigüedad de saldos.

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

ABSTRACT

Currently, companies considered vital to have a proper administration of credit granting and control allows managers to make timely financial decisions.

The company Febres Cordero Compañía de Comercio S.A. whose activity is the marketing of agrochemicals, currently maintains drawbacks loan recovery due to lack of renovation and definition of policies, which has led to manipulation and violation of processes the development of the fund management, resulting in turn-performing loans that were initially approved for 120 days will be extended to an average of 180 days overdue, it increased the possibility that these credits will become with the passage of time uncollectible.

To support the development of this work were taken as bases some studies of other authors that serve as guidance and reference to sustain the results of the development.

Consequently the need for implementation of a control system based on an upgrade of credit and collection policies, establishment of credit committees and economic incentives by paying commissions to the collectors according to the segmented portfolio recovery is established by antique.

It is important to highlight the support provided by the managers and employees of the company, considering a challenge and provide the implementation of this research work.

Keywords: recovery management portfolio, bad debts, receivables, provision for doubtful accounts receivable, balances antiquity.

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

INDICE DE CONTENIDO

| | |
|---|----|
| INTRODUCCION..... | 13 |
| ANTECEDENTES BIBLIOGRAFICOS..... | 15 |
| PROBLEMA DE INVESTIGACION..... | 16 |
| Preguntas de investigación..... | 16 |
| OBJETIVO GENERAL..... | 17 |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 17 |
| JUSTIFICACIÓN..... | 18 |
| CAPITULO I..... | 19 |
| MARCO TEORICO CONCEPTUAL..... | 19 |
| MARCO TEORICO | 19 |
| CUENTAS POR COBRAR..... | 20 |
| Importancia de las cuentas por Cobrar..... | 21 |
| Clasificación de las Cuentas por Cobrar..... | 21 |
| Antigüedad de las cuentas por cobrar | 21 |
| Cuentas incobrables | 22 |
| PROVISIÓN DE CUENTAS MALAS..... | 22 |
| SISTEMA DE CREDITO | 26 |
| PLAZO DE CRÉDITO | 26 |
| CRÉDITO..... | 27 |
| Funciones básica del crédito | 28 |
| POLÍTICAS DE CONTROL..... | 28 |
| CAPITULO II..... | 31 |
| Aspectos Metodológicos de la investigación..... | 31 |
| OBJETIVOS..... | 31 |
| DISEÑO METODOLOGICO. | 31 |

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

| | |
|--|----|
| TAMAÑO DE POBLACION Y MUESTRA..... | 32 |
| ANALISIS CONSOLIDADO DE LAS ENTREVISTAS..... | 52 |
| CAPITULO III..... | 53 |
| La Propuesta | 53 |
| FUNDAMENTACION..... | 53 |
| JUSTIFICACION..... | 54 |
| MISION..... | 56 |
| VISION..... | 56 |
| VALORES CORPORATIVOS | 56 |
| ANÁLISIS FODA DE LA PROPUESTA | 57 |
| FORTALEZAS | 57 |
| DEBILIDADES | 58 |
| OPORTUNIDADES..... | 58 |
| AMENAZAS | 58 |
| MATRIZ FOFA – DODA..... | 59 |
| ESTRATEGIAS DE FORTALEZA Y OPORTUNIDAD..... | 61 |
| ESTRATEGIAS DE DEBILIDAD Y OPORTUNIDAD | 61 |
| ESTRATEGIAS DE FORTALEZA Y AMENAZA..... | 62 |
| ESTRATEGIAS DE DEBILIDAD Y AMENAZA | 62 |
| DIAMANTE DE PORTER | 62 |
| PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS CLIENTES | 62 |
| PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES | 63 |
| AMENAZA DE INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES..... | 63 |
| SUSTITUTOS..... | 63 |
| RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES..... | 64 |
| ANALISIS PEST | 64 |
| FACTORES POLITICOS | 64 |
| FACTORES ECONOMICOS | 65 |
| FACTORES SOCIALES | 65 |

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

| | |
|--|----|
| FACTORES TECNOLOGICOS | 65 |
| DESARROLLO DE LA PROPUESTA..... | 66 |
| PROPOSITO | 66 |
| ALCANCE..... | 66 |
| POLITICA DE CREDITOS Y COBRANZAS | 67 |
| RESPONSABILIDAD EN LA ADMISNITRACION DE LOS CREDITOS | 67 |
| PLAZOS Y MONTOS DE CREDITOS | 68 |
| REQUISITOS PARA LA OTORGACION DE CREDITO..... | 68 |
| CALIFICACION Y ANALISIS DE CREDITO | 70 |
| POLÍTICAS DE CONTROL..... | 71 |
| GESTION DE COBRANZA..... | 72 |
| DE LA GESTION DE COBRO | 72 |
| DEL SEGUIMIENTO A LA GESTION DE COBRANZA | 73 |
| DE LA GESTION Y PAGO DE COMISIONES..... | 75 |
| DE LOS DESCUENTOS POR PRONTO PAGO. | 76 |
| TABLA DE DESCUENTOS POR PRONTO PAGO | 77 |
| CAPITULO IV. | 79 |
| RECURSOS FINANCIEROS DE LA PROPUESTA..... | 79 |
| ALCANCE..... | 79 |
| CONCLUSIONES | 81 |
| RECOMENDACIONES..... | 83 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 85 |
| ANEXOS..... | 86 |

Índice de tabla

| | |
|--|----|
| Tabla 1: Cuentas por Cobrar | 20 |
| Tabla 2: Detalle de cartera por antigüedad de saldos | 24 |
| Tabla 3: Población | 32 |
| Tabla 4: Encuestas | 34 |
| Tabla 5: Encuestas | 35 |

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

| | |
|---|----|
| Tabla 6: Encuestas | 36 |
| Tabla 7: Encuestas | 37 |
| Tabla 8: Encuestas | 38 |
| Tabla 9: Encuestas | 39 |
| Tabla 10: Encuestas | 40 |
| Tabla 11: Encuestas | 41 |
| Tabla 12: Encuestas | 42 |
| Tabla 13: Encuestas | 43 |
| Tabla 14: Encuestas | 44 |
| Tabla 15: Encuestas | 45 |
| Tabla 16: Encuestas | 46 |
| Tabla 17: Encuestas | 47 |
| Tabla 18: Encuestas | 48 |
| Tabla 19: Encuestas | 49 |
| Tabla 20: Encuestas | 50 |
| Tabla 21: Encuestas | 51 |
| Tabla 22: FOFADOFA | 60 |
| Tabla 23: Requisitos/personas naturales-jurídicas | 70 |
| Tabla 24: Recursos Financieros | 79 |

Índice de Ilustración

| | |
|--|-----|
| Ilustración 1: Métodos de Cálculo | 233 |
| Ilustración 2: Método por aplicación legal | 25 |
| Ilustración 3: Entrevista | 33 |
| Ilustración 4: Empresa Febres Cordero | 55 |

Índice de Gráfico

| | |
|-----------------------------------|----|
| <i>Gráfico 1: Encuestas</i> | 34 |
| <i>Gráfico 2: Encuestas</i> | 35 |
| <i>Gráfico 3: Encuestas</i> | 36 |
| <i>Gráfico 4: Encuestas</i> | 37 |
| <i>Gráfico 5: Encuestas</i> | 38 |

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

| | |
|-----------------------------------|-----------|
| <i>Gráfico 6: Encuestas.....</i> | <i>39</i> |
| <i>Gráfico 7: Encuestas.....</i> | <i>40</i> |
| <i>Gráfico 8: Encuestas.....</i> | <i>41</i> |
| <i>Gráfico 9: encuestas.....</i> | <i>42</i> |
| <i>Gráfico 10: Encuestas.....</i> | <i>43</i> |
| <i>Gráfico 11: encuestas.....</i> | <i>44</i> |
| <i>Gráfico 12: Encuestas.....</i> | <i>45</i> |
| <i>Gráfico 13: Encuestas.....</i> | <i>46</i> |
| <i>Gráfico 14: Encuestas.....</i> | <i>47</i> |
| <i>Gráfico 15: Encuestas.....</i> | <i>48</i> |
| <i>Gráfico 16: Encuestas.....</i> | <i>49</i> |
| <i>Gráfico 17: Encuestas.....</i> | <i>50</i> |
| <i>Gráfico 18: Encuestas.....</i> | <i>51</i> |

INTRODUCCION

La adecuada administración de la cuenta por cobrar es y ha sido una de las preocupaciones más importantes que debe enfrentar las Empresas, la misma que involucra el factor “riesgo” en las decisiones de concesión de créditos a los clientes, cuyas transacciones comerciales requieren una posterior gestión de recuperación.

Debemos considerar que la gestión de cobranzas está conformada por diferentes variables dependientes de la eficacia y eficiencia en su administración, orientando a mejorar la efectividad en cada una de las gestiones.

Es importante que previa a la implementación de la gestión de recuperación de cartera, se deba mostrar un proceso inteligente y organizado en su ejecución. En vista de que no se puede ver deteriorada la imagen de la Empresa ante eventos irregulares en la gestión; al contrario, transmitir confianza y seriedad a los clientes.

Considerando que la demanda de agroquímicos se ve afectada por diferentes elementos como el factor climático, el comportamiento de los mercados internacionales y las políticas de promoción de cultivos, la recuperación de las ventas a crédito dependerá mucho de la situación que atraviese el productor ecuatoriano.

En consecuencia, con este trabajo se pretende determinar factores de éxito para la implementación de un sistema de control que permita mejorar la recaudación de la Empresa.

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

En el Capítulo I se analiza el problema científico y se determinan las preguntas de investigación que se analizarán en el desarrollo de este trabajo, se determinan el objetivo general, objetivos específicos, justificación, alcance y marco teórico.

En el Capítulo II se lleva a cabo el diseño metodológico que permitirá obtener los datos necesarios para determinar los factores que inciden en la actual gestión de recuperación y que sirvan para tomar acciones correctivas que sirvan para lograr los procesos.

Luego en el Capítulo III se detallan la misión, visión y cultura organizacional de Febres Cordero Cía. de Comercio S.A. y en base al presente trabajo de investigación se efectúa el análisis de las fuerzas de Porter, PEST y se identifican las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA), agregando también el análisis FOFA-DODA.

En el Capítulo IV se explican las cifras actuales que evidencian el incremento permanente de la cartera vencida y las pérdidas que ocasionan a la Empresa, determinando así los valores que obtendremos con la implementación de esta investigación.

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

ANTECEDENTES BIBLIOGRAFICOS

A continuación se presentan los resultados de una revisión de diversas investigaciones relacionadas directamente con el objetivo de la propuesta de “Implementación de un sistema de control en la recaudación de una empresa de venta de agroquímicos en la ciudad de Guayaquil”.

(Ruiz, 2013) es un trabajo del cual nos interesó por la similitud que guarda en sus objetivos, en el que ponen en conocimiento su planteamiento sobre: “Diseño de un modelo matemático para optimizar la gestión de un sistema de cobranza en una empresa comercial” realizado en la Escuela superior politécnica del Litoral”, donde lo más destacable son los objetivos enfocados a la disminución del índice de provisiones por incobrabilidad y del índice de mora en la cartera, así como también optimizar los recursos que dispone el departamento de cobranza para su gestión.

(Franchi, 2010) Posee una similar justificación sobre la investigación del problema en su trabajo titulado: “Modelo de control de gestión aplicado en la unidad de cobranzas de la oficina comercial Cadafe Betijoque estado Trujillo” realizado en la Universidad de los Andes Nucleo Rafael Rangel, donde se aborda una problemática en el desarrollo operativo de la recaudación en cuanto al control de gestión se refiere.

(Ponce, Quimi, & Burgos, 2007) Dentro del objetivo principal del trabajo de éstos autores relacionado a un: “Sistema para la gestión de Cobranzas utilizando dispositivos móviles” realizado en la Universidad de Guayaquil, se menciona la automatización de los procesos de gestión de cobranzas para evitar pérdidas económicas por la cartera vencida, en ese sentido guarda relación directa con la presente investigación.

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

PROBLEMA DE INVESTIGACION

Como evitar que la cartera de cuentas por cobrar se vuelva incobrable y prevenir el atraso ocasionado por los recaudadores en la acreditación de los pagos de los clientes.

Preguntas de investigación

- ¿Qué importancia tiene el control del incremento de la cartera vencida?
- ¿Qué razones conllevan al atraso de la acreditación de los pagos a los clientes?
- ¿Por qué los recaudadores no realizan el seguimiento de la recuperación de cartera oportunamente?
- ¿El departamento de cobranza cuenta con una correcta estructura para su gestión?
- ¿Qué motivos inciden en que los clientes no cancelen oportunamente sus deudas?
- ¿Por qué anualmente se castiga valores relevantes por concepto de cartera vencida?

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

OBJETIVO GENERAL

Implementar un sistema de control que sirva para mejorar la recaudación de cartera por cobrar a clientes, evitando que se convierta en incobrable: y, sirva para la oportuna acreditación de los pagos realizados por los clientes.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Hallar los factores críticos que inciden en la tardía acreditación de los pagos realizados por los clientes.
- Diagnosticar los factores críticos en la acreditación extemporánea de los pagos a los clientes.
- Elaborar un sistema de recaudación que elimine la aplicación extemporánea de los pagos de los clientes y reduzca la cartera vencida.
- Diseñar estrategias efectivas para la optimización de la gestión de recuperación.
- Analizar una política de incentivos a favor los recaudadores de acuerdo al vencimiento de la cartera.

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

JUSTIFICACIÓN

Últimamente se han implementado diversas técnicas de gestión de cobranzas, las cuales han generado cambios en los procesos y sistemas en las empresas con el propósito de evitar fraudes, determinando cada técnica con una particularidad destinada para un notable éxito, por tal razón es imperativo cambiar el tratamiento interno segmentado y sugerir un nuevo tratamiento integrado, dirigido a los procesos de planificación y control, en el cual la estrategia posee un papel importante dentro de la Organización.

Actualmente la Empresa posee una gestión de cobro debilitada a consecuencia de un modelo obsoleto de procedimientos, basada en decisiones autónomas de los recaudadores que han sido adoptadas en el desarrollo de la operación, las cuales no satisfacen las expectativas de los directivos.

Debido al constante crecimiento de la Empresa en estos últimos 5 años, gracias a su política agresiva de captación de clientes, ha generado que el número de clientes con ventas a crédito incremente en un 25%, y que los recursos operativos que tiene actualmente el área de cobranzas sean insuficientes para poder gestionar correctamente dicha recuperación de cartera crediticia, en efecto es necesario e importante realizar un sistema de control acorde a la capacidad actual de la Empresa que aporte directamente a la adecuada gestión de recaudación.

CAPITULO I.

MARCO TEORICO CONCEPTUAL.

MARCO TEORICO

Cabe indicar que las cuentas por cobrar hoy en día son de gran importancia para las Empresas, debido a que constituyen la clave fundamental para el desarrollo exitoso de los negocios y representan los activos de mayor disponibilidad luego del efectivo en caja y bancos.

Este trabajo de investigación está fundamentado sobre referencias de otros autores, tales como:

- (Franchi, 2010) en su investigación desarrollada en la Universidad de los Andes establecen analizar los factores críticos de éxito en la Unidad de Cobranza de la oficina comercial CADAPE, en el estado de Trujillo con el objetivo de crear indicadores de gestión relacionadas a los factores analizados.
- (Ponce, Quimi, & Burgos, 2007) establecen dentro de sus objetivos la obtención de información veraz y actualizada de los clientes, la cual será de gran utilidad para la buena gestión de cobro.
- (Ruiz, 2013) En este trabajo se propone un modelo de gestión de cobro que servirá para el departamento de cobranza a mejorar la recuperación de cuentas vencidas, optimizando el uso de los recursos actuales y así mejorar los beneficios a la Empresa.

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

A continuación se definen los sustentos teóricos que enmarcan esta implementación del sistema de control, que servirá para incrementar los niveles de cobrabilidad de la Empresa. De acuerdo a la perspectiva del trabajo se revisaron los ejes principales del control, tales como los lineamientos del control interno, políticas, procedimientos, cobranzas, cartera castigada y modelos de gestión de procesos que en la actualidad generan beneficios.

CUENTAS POR COBRAR

Son aquellas cuentas contables que no representan ganancias para la Empresa, pertenecen al grupo de activos corrientes en los estados financieros, donde se registra y controla los créditos que han sido concedidos a favor de personas naturales y jurídicas por ventas de mercaderías o prestación de servicios dependiendo el giro del negocio, las cuales requieren registros individuales de sus valores pendientes. (Zapata Sanchez, 2006)

Tabla 1: Cuentas por Cobrar

| Se debita | Se Acredita |
|--|---|
| El valor del Credito concedido | Por los cobros parciales o totales de los Creditos. |
| Los intereses en el caso que las las cuentas pendientes caen en mora | Por el castigo de alguna cuenta incobrable |

Son consideradas como una herramienta para comercializar productos y aventajar la competencia por medio de la otorgación de créditos en sus ventas para beneficiar a sus clientes y además al hacerse un análisis de ellas, sirven como indicador de la gestión administrativa del o de los responsables de su ejecución.

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

Las cuentas por cobrar son importantes porque representan activos exigibles y derechos que la Empresa posee sobre sus clientes por las ventas a crédito realizadas.

Importancia de las cuentas por Cobrar

Estas cuentas representan significativas inversiones para la Empresa, porque tienen concentración de recursos que luego de un proceso se convierte en dinero. Por ende, cuando una Empresa decide otorgar créditos a sus clientes, toma una decisión de inversión que debe ser bien analizada.

Clasificación de las Cuentas por Cobrar

Las cuentas por cobrar pueden ser clasificadas como de obligación Inmediata, estas pueden estar determinadas a:

- **Corto Plazo:** Disponibilidad dentro de un plazo no mayor a 360 días.
- **Largo Plazo:** Disponibilidad más de 360 días.

Antigüedad de las cuentas por cobrar:

Este análisis se realiza clasificando los saldos pendientes de los clientes por la antigüedad de su vencimiento, pudiendo ampliar o restringir su evaluación, según las necesidades de la Empresa. De existir acumulación de cuentas por cobrar superior a los términos normales de crédito, los flujos entrantes de efectivo sufrirán las consecuencias, teniendo que asentar procedimientos más rígidos de créditos y cobranzas.

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

Cuentas incobrables

Son aquellas cuentas que se estiman de difícil recuperación, las cuales deben ser tratadas contablemente como un gasto, generando un doble efecto:

- Reduce el valor del activo corriente.
- Incrementa el gasto, ocasionando disminución de la utilidad.

La ley faculta a las Empresas a constituir una reserva para créditos incobrables, por medio de la cual permitirá cubrir la eventualidad de incobrabilidad sobre los créditos pendientes de cobro. (Servicio de Rentas Internas, LRTI Art.10, numeral 11).

El porcentaje autorizado por la ley para fines tributarios es del 1% anual del total de los créditos otorgados en el ejercicio fiscal y que se encuentren pendientes de cobro, el efecto acumulado no podrá exceder del 10% del saldo de la cartera. Los valores que se consideran irre recuperables se dan de baja debitando de la cuenta de provisión de incobrables.

PROVISIÓN DE CUENTAS MALAS

Considerando que al momento de otorgar un crédito se trasladan riesgos y beneficios, siendo uno de los riesgos el no pago potencial de las deudas a crédito por algunos de los clientes y el beneficio es el resultado reflejado en los estados financieros por los ingresos obtenidos por la realización de las ventas a crédito. Por lo general los profesionales en contaduría denominan este costo como “gastos por cuentas malas” y el efecto positivo como “utilidad bruta por ventas a crédito”.

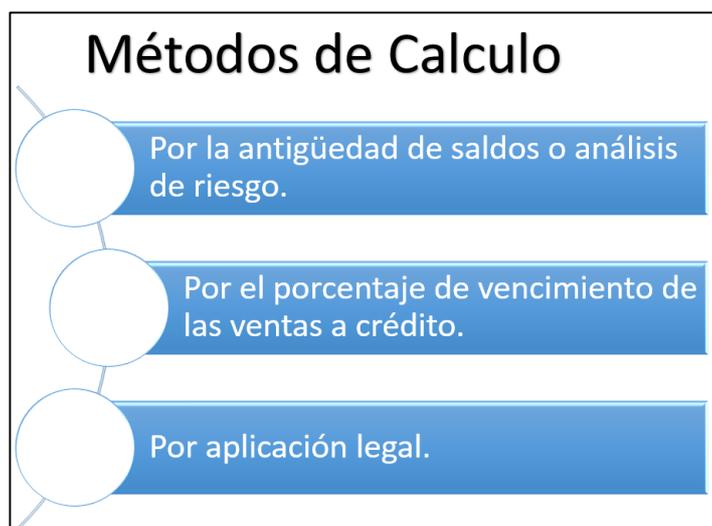
(Meigs & Larsen, 1983).

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

Las empresas al conocer que vender a crédito es una forma de aumentar sus ventas y de mantener relaciones comerciales con un cliente, ponen mucha atención al momento de calificar la capacidad de pago de sus clientes previa a la otorgación del crédito; pero, existirán casos de personas naturales y jurídicas que por diferentes razones no honraran sus acreencias, ante esta realidad la Empresa debe provisionar contablemente determinados montos para poder cubrir futuros castigos que se deban realizar a las cuentas de difícil recuperación.

Ante la presencia de este riesgo en las ventas de crédito la empresa para cubrir en algo esta pérdida deberá realizar una provisión al cierre del ejercicio económico, bajo el siguiente esquema:

Ilustración 1: Métodos de Cálculo



El Método por antigüedad o análisis de riesgo, consiste en asignar el porcentaje de provisión por incobrabilidad según el tiempo de vencimiento de la deuda. En un comité de crédito se analiza un estudio individual de todos los deudores y a partir de esa información se analizara, entre otros elementos, lo siguiente:

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

- Tipo de garantías reales que sustenta la deuda.
- Clasificación del cliente, en cuanto a comportamiento crediticio y solvencia.
- Segmentación de clientes naturales y jurídicos.

Un formato de control de clientes segmentado por antigüedad de saldos, se expone a continuación:

Tabla 2: Detalle de cartera por antigüedad de saldos

| EMPRESA | | | | | | | | |
|---|--------|-----------|----------|-----------|----------|-------------|---|-----------------|
| DETALLE DE CARTERA POR ANTIGÜEDAD DE SALDOS | | | | | | | | |
| Cliente | SALDOS | | | | | Total Deuda | % | Valor Provision |
| | 30ds | 31 - 90ds | 91-180ds | 181-365ds | > 365 ds | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| Totales | | | | | | | | |

Fuente: El autor

El método de acuerdo al porcentaje de vencimiento de las ventas a crédito, consiste en estimar un porcentaje y multiplicar por el total de las ventas a crédito con saldos al cierre del ejercicio, obteniendo como resultado el valor de la provisión.

| | |
|-----------------------------|--------|
| Ventas a Credito | XXXXXX |
| (*) % Estimado | X% |
| (=) Valor provision anual | XXXXXX |
| (/) 12 meses | 12 |
| (=) Valor provision mensual | XXXXXX |

(*) *Calculo para determinar % de provision*

$$= \frac{\text{Provision Acumulada Ctas. Incobrables}}{\text{Saldo de CXC al cierre del ejercicio}} \times 100$$

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

El método por aplicación legal, se encuentra basado de acuerdo a la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, en su articulado número diez, faculta a las empresas a deducir del impuesto a la renta las provisiones para créditos incobrables originados durante la operación del giro ordinario del negocio. Se podrá provisionar el 1% anual sobre los créditos comerciales concedidos en dicho ejercicio y que posean saldos pendientes de recaudación al cierre del mismo, sin que el efecto acumulado exceda el 10% de la cartera total.

Ilustración 2: Método por aplicación legal

| | | |
|----------------------|----|--------|
| Total Cartera | \$ | 10,500 |
| CXC Saldo al 2015 | \$ | 2,500 |
| Saldo Provision 2014 | \$ | 750 |

Valor Provision incobrable por el Ejercicio 2015

$$\$ 2.500 \times 1\% = \$ 25$$

| | | |
|---------------------------|----|-----|
| Valor provision 2014 | \$ | 750 |
| (+) Provision año 2015 | \$ | 25 |
| Total provision acumulada | \$ | 775 |

Verificacion: Total Cartera X 10% = \$ 1.050

Provision acumulada no excede del 10% del total de la cartera

Los créditos incobrables que una de las condiciones enmarcadas en la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno se podrán dar de baja con cargo a esta provisión y, de existir excedentes, con cargo a los resultados del ejercicio fiscal en curso.

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE CREDITO

Un sistema de crédito está compuesto por normas, principios, funciones y procesos para la lograr una eficiente y eficaz gestión de la obligación contraída por los clientes, todo esto dentro del marco de la administración financiera (Zapata Sanchez, 2006).

Para otro autor, el sistema de crédito son las políticas y procesos establecidos por el departamento de crédito y cobranza de instituciones financieras o comerciales para el debido otorgamiento de recursos, siendo estos recursos económicos de bienes tangibles entregados al cliente. (Cardenas, 2000)

PLAZO DE CRÉDITO

Los créditos a plazo constituyen al sistema tradicional de los créditos al consumidor, en vista de que son ajustables a la situación individual del beneficiario determinando los montos y plazos para su otorgación. Los créditos a plazo son ofrecidos en periodos que van entre 3 meses a 12 meses, inclusive en casos especiales llegan hasta los 24 meses dependiendo de la capacidad de endeudamiento del cliente. (Quiles, 2011)

Por otro lado se manifiesta que los créditos a plazos son otorgados por empresas de diversos sectores comerciales y productivos, bancos y cooperativas, previo al correspondiente análisis en positivo de su solvencia crediticia de los clientes. (Robinson, 2003).

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

CRÉDITO

Corresponde al área de la empresa la cual tiene como principal competencia el analizar la capacidad de endeudamiento de los clientes, determinando el monto que la empresa puede conceder en crédito. (Munch, 2010)

La recuperación de los créditos otorgados a los clientes es tarea directa del área de cobranza, la cual desarrolla cuatro actividades elementales:

1. Revisar los créditos a los clientes y asegurarse de la solvencia de estos.
2. Verificar y dar seguimiento a las cuentas de los clientes para gestionar oportunamente su recuperación.
3. Recuperar cuentas incobrables.
4. Conservar un sistema de información sobre los clientes para la toma de decisiones, y garantizar el otorgamiento del crédito y la gestión de recuperación.

Se menciona también que el crédito es la confianza otorgada o recibida a cambio de un producto sea este un bien o servicio. El crédito genera una obligación a pagar por el adquirente y da el derecho de pago al vendedor. La palabra “crédito” significa transacción a crédito, crédito establecido o un instrumento de crédito, dando flexibilidad a la oferta y la demanda, haciendo más productivo al capital, estimula la producción, incrementa el volumen de los negocios, dinamiza la transferencia del dinero y es útil para potenciar el nivel comercial de los negocios.

(Ettinger & Golieb, 2008)

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

Además el crédito es considerado un acto de confianza que lleva consigo el intercambio de dos prestaciones enmarcadas en el tiempo: los bienes o medios de pago entregados, contra la promesa o esperanza de pago.

Funciones básica del crédito:

- Incremento del consumo, ya que permite que determinados sectores de la población (generalmente con bajos ingresos) puedan acceder a bienes y servicios que normalmente no podrían adquirir cancelando de contado.
- Estímulo al uso de todo tipo de bienes y servicios.
- Ampliación y apertura de nuevos mercados, al generar poder de compra.
- Efecto multiplicador en la economía, al incrementar el consumo y estimular la producción.

POLÍTICAS DE CONTROL

La implementación de un sistema de control adecuado ayuda a maximizar ingresos y a reducir costos o viceversa, según sea el caso.

- La garantía de un sistema de control es disponer de una independencia adecuada de responsabilidades y funciones, lo cual no sólo garantiza la eficacia de la operación, sino que ayuda a prevenir errores en los procedimientos.
- El hecho de controlar implica revisar un simple detalle de un procedimiento hasta la aplicación de reglamentos, o desde la compra de un borrador hasta la de un inmueble; es decir, estará en función de la política que de determine. A mayor centralización, menos control y viceversa.
- La ejecución de un control efectivo permitirá a la empresa garantizar la preservación de sus bienes tangibles e intangibles, la eficiencia de los sistemas de información financiera y en la

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

ejecución operacional de la organización como un todo. (Vasquez, 2002)

FACTOR RIESGO

Para la empresa existe la expectativa de que el cliente cancelara la totalidad de la deuda en el plazo concedido, pero siempre existe el factor de incertidumbre del cumplimiento dentro de las condiciones acordadas; es decir se deberá prever la contingencia de que el deudor no realice la cancelación de sus obligaciones. Esta llamada incertidumbre es el riesgo de la incobrabilidad del crédito concedido que la empresa deberá asumir al momento de otorgar ventas a crédito.

Dentro de las actividades comerciales es difícil tener la seguridad absoluta de que un cliente realizara el pago de sus obligaciones en la fecha establecida, considerando que siempre existirán factores indeterminados (excluyendo la intencionalidad del cliente) que generan el impago del crédito. El cliente más solvente puede en circunstancias de la noche a la mañana en un cliente moroso, debido a factores exógenos que alteren su situación financiera.

En consecuencia, cualquier concesión de crédito implica asumir un riesgo ya que aunque la expectativa de la empresa es que logrará cobrar dentro de los plazos pactados, siempre existirá la incertidumbre de un buen final de la operación. De igual manera hay empresas que asumen mayores niveles de riesgos otorgando conscientemente créditos a clientes con poca solvencia ya que siguen una estrategia comercial de alto riesgo.

Un elemento básico de la gestión empresarial es que las ventas a crédito implica la generación de una contingencia al momento que se produzca una pérdida derivada del incumplimiento de la obligación. A este riesgo hay que adicionar la eventualidad de que el cliente sea moroso, ante lo

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

cual la empresa deberá asumir el coste financiero que genera la morosidad. Consecuentemente la otorgación de créditos comerciales está continuamente enmarcada por la dualidad riesgo/rentabilidad. (Brachfield, 2009).

CAPITULO II.

Aspectos Metodológicos de la investigación

OBJETIVOS

- Identificar por medio de entrevistas a los recaudadores los factores que ocasionan la morosidad de los clientes.
- Conocer el proceso actual de otorgación de crédito y la gestión de cobranzas.
- Evaluar si las actuales políticas de Departamento de cobranzas aseguran una óptima recuperación de cartera.
- Identificar cual es el segmento de cartera que tiene mayor gestión por los recaudadores.
- Analizar los resultados obtenidos de las entrevistas a los recaudadores y elaborar las conclusiones sobre los mismos.

DISEÑO METODOLOGICO.

De acuerdo a la naturaleza del presente trabajo el tipo de investigación es de carácter descriptiva, en vista de que se describen los hechos internos y externos concernientes a la gestión de recaudación, mediante la realización de entrevistas.

La gestión, comprobación y recuperación de cartera, se encuentran enmarcadas dentro del ámbito financiero de la Empresa, por ende se requiere un análisis de hechos históricos para su evaluación y determinación de responsabilidades. En el desarrollo de la investigación se presentan análisis, opiniones e interpretaciones de hechos y datos.

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

El objetivo de esta investigación consiste en conocer las situaciones, factores y elementos críticos a través del análisis del flujo de los procesos del área de crédito y cobranzas. La finalidad de este trabajo no se concentra en la recolección de datos, sino a la identificación del problema dentro de la Empresa.

TAMAÑO DE POBLACION Y MUESTRA

En este trabajo de investigación el estudio de la población corresponde a un total de 17 personas que trabajan dentro de la Empresa Febres Cordero Cía. de Comercio S.A., específicamente en el área de crédito y cobranzas.

Tabla 3: Población

| POBLACION | NUMERO |
|--|-----------|
| Gerentes | 1 |
| Jefes Departamentales (Creditos y Cobranzas) | 2 |
| Recaudadores a Nivel Nacional | 14 |
| TOTAL | 17 |

Elaborado por: El autor

La información obtenida de las entrevistas a las 17 personas encuentra compilada en el programa informático estadísticos SPSS (Statistical Product and Service Solutions) para su evaluación y proceso de resultados.

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

Ilustración 3: Entrevista

| | Nombre | Tipo | An... | D... | Etiqueta | Valores | Perdidos | Columnas | Alineación | Medida | Rol |
|----|-----------------|----------|-------|------|---|---------------------------------|----------|----------|------------|-------------|---------|
| 1 | Elementos | Númérico | 8 | 0 | Empresa cuenta con guías de procesos de | {1, Política de credito y c... | Ninguna | 8 | Derecha | Ordinal | Entrada |
| 2 | cientesnuevos | Númérico | 8 | 0 | Con clientes nuevos la empresa | {1, Le da credito sin evalu... | Ninguna | 8 | Derecha | Nominal | Entrada |
| 3 | Gestioncobr... | Númérico | 8 | 0 | Al gestionar la cobranzas, la empresa | {1, Lo hace cuando neces... | Ninguna | 8 | Derecha | Nominal | Entrada |
| 4 | conclientes... | Númérico | 8 | 0 | Con los clientes actuales, la empresa | {1, No tienen definido el li... | Ninguna | 8 | Derecha | Nominal | Entrada |
| 5 | Estructurac... | Númérico | 8 | 0 | La estructura actual del area de cobranza, es: | {1, Es idonea para su ges... | Ninguna | 8 | Derecha | Nominal | Entrada |
| 6 | conocimient... | Númérico | 8 | 0 | Que tan frecuente es visitado para la gestion de cobranza | {1, todos los meses}... | Ninguna | 8 | Derecha | Nominal | Entrada |
| 7 | factoresatra... | Númérico | 8 | 0 | Cual de las siguientes razones son las mas comunes por parte de los c... | {1, Cliente perdio cultivos}... | Ninguna | 8 | Derecha | Nominal | Entrada |
| 8 | motivacion | Númérico | 8 | 0 | Cual de los siguientes factores lo motivarian a recaudar mas | {1, comision sobre cobran... | Ninguna | 8 | Derecha | Nominal | Entrada |
| 9 | politicacobr... | Númérico | 8 | 0 | En que cree usted que se deben actualizar las politicas y normas del D... | {1, analisis de credito}... | Ninguna | 8 | Derecha | Nominal | Entrada |
| 10 | mejoresmon... | Númérico | 8 | 0 | Cree usted que incentivando a los recaudadores mejoraremos los mont... | {1, si}... | Ninguna | 8 | Derecha | Nominal | Entrada |
| 11 | concentracion | Númérico | 8 | 0 | La mayor gestion de recaudacion esta concentrada por la antigüedad d... | {1, 0-30 dias}... | Ninguna | 8 | Derecha | Nominal | Entrada |
| 12 | montoactual | Númérico | 8 | 0 | Conoce usted el monto actual de cartera vencida > 180 dias | {1, SI}... | Ninguna | 8 | Derecha | Nominal | Entrada |
| 13 | nuevaslineas | Númérico | 8 | 0 | Bases para conceder nuevos creditos a buenos clientes, pero incumplid... | {1, Posee garantias reale... | Ninguna | 8 | Derecha | Nominal | Entrada |
| 14 | comitecredito | Númérico | 8 | 0 | Existen comites de credito?? | {1, si}... | Ninguna | 8 | Derecha | Nominal | Entrada |
| 15 | seneproceos | Númérico | 8 | 0 | La recuperacion se caracteriza por una serie de pasos tecnicamente de... | {1, SI}... | Ninguna | 8 | Derecha | Desconocido | Entrada |
| 16 | inducccion | Númérico | 8 | 0 | Ha recibido induccion de la administracion de las cxc | {1, SI}... | Ninguna | 8 | Derecha | Desconocido | Entrada |
| 17 | obligaciope... | Númérico | 8 | 0 | Mediante que medios el cliente conoce sus obligaciones pendientes? | {1, Comunicaciones escri... | Ninguna | 8 | Derecha | Desconocido | Entrada |
| 18 | mecanismos | Númérico | 8 | 0 | Que mecanismo utiliza para gestionar la recuperacion de cartera vencida? | {1, Llamada telefonica}... | Ninguna | 8 | Derecha | Desconocido | Entrada |
| 19 | | | | | | | | | | | |
| 20 | | | | | | | | | | | |
| 21 | | | | | | | | | | | |
| 22 | | | | | | | | | | | |
| 23 | | | | | | | | | | | |
| 24 | | | | | | | | | | | |

Fuente: Software SPSS

ANALISIS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A LOS COLABORADORES

A continuación se procede a presentar los resultados de las entrevistas realizadas al Gerente de Ventas, Jefe de Crédito, Jefe de Cobranza y a 14 ejecutivos comerciales a nivel nacional los cuales tienen como función vender y también recaudar, es decir, se ha entrevistado al 100% del personal que tiene relación directa con el proceso de recaudación de cartera por cobrar de la Empresa de venta de Agroquímicos.

Los colaboradores estuvieron dispuestos a prestar toda la ayuda necesaria, porque ellos también ven necesaria la implementación de un sistema que mejore la recaudación de la cartera y así evitar que se afecte el flujo del efectivo, tener impactos negativos en las utilidades y afecte a las proyecciones de los resultados de la Organización.

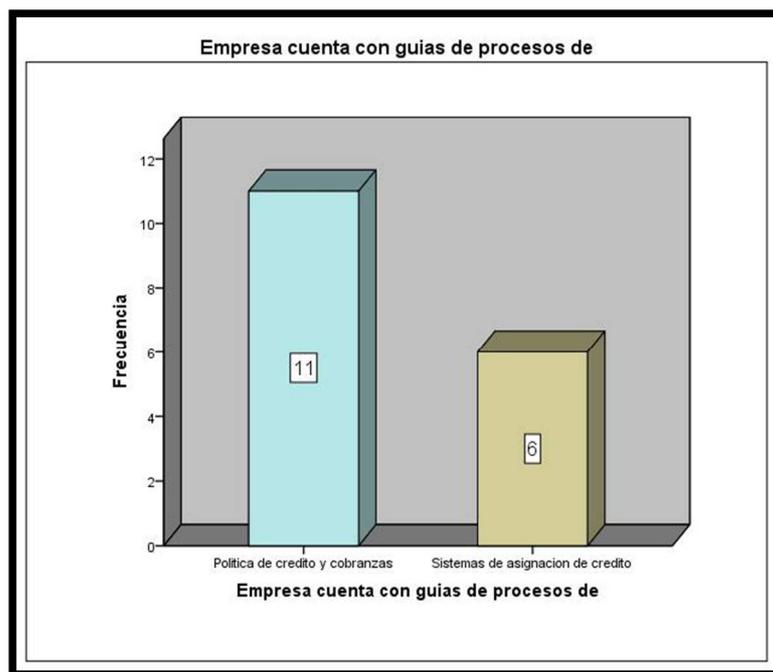
IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

Tabla 4: Encuestas

| Empresa cuenta con guías de procesos de | | | | |
|---|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Política de crédito y cobranzas | 11 | 64,7 | 64,7 | 64,7 |
| Sistemas de asignación de crédito | 6 | 35,3 | 35,3 | 100,0 |
| Total | 17 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuestas realizadas a los colaboradores de la Empresa
Elaborada por: El autor.

Gráfico 1: Encuestas



Fuente: Encuestas realizadas a los colaboradores de la Empresa
Elaborada por: El autor.

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

En esta pregunta el 65% de los encuestados asegura la existencia de una política de crédito y cobranza, dejando en un segundo plano el proceso de asignación de crédito, lo cual es preocupante, por el hecho que ambos procesos deben ir juntos en su desarrollo.

Tabla 5: Encuestas

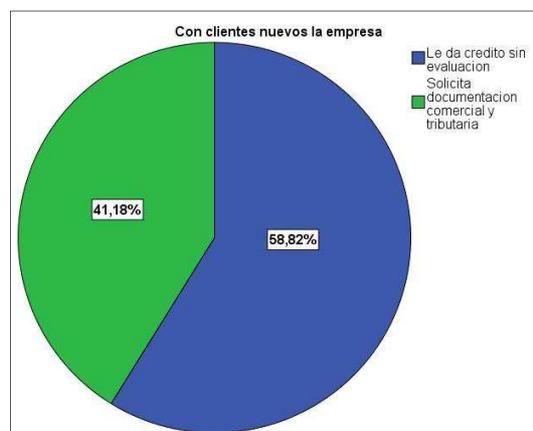
Con clientes nuevos la empresa

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Le da crédito sin evaluación | 10 | 58,8 | 58,8 | 58,8 |
| Solicita documentación comercial y tributaria | 7 | 41,2 | 41,2 | 100,0 |
| Total | 17 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuestas realizadas a los colaboradores de la Empresa

Elaborada por: El autor.

Gráfico 2: Encuestas



Fuente: Encuestas realizadas a los colaboradores de la Empresa

Elaborada por: El autor.

Aquí se puede confirmar el resultado de la pregunta anterior, al notarse que el 59% de los entrevistados otorgan créditos sin la respectiva evaluación crediticia del cliente, quedando como una segunda opción solicitar también información que permita evaluar solvencia moral y económica.

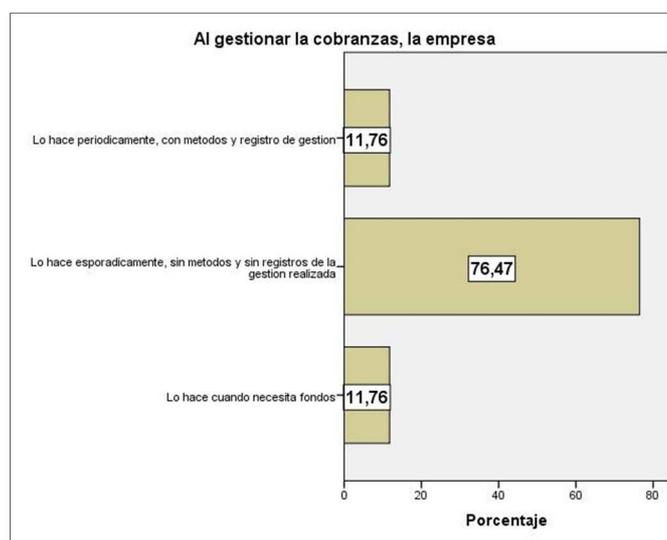
IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

Tabla 6: Encuestas

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Lo hace cuando necesita fondos | 2 | 11,8 | 11,8 | 11,8 |
| Lo hace esporádicamente, sin métodos y sin registros de la gestión realizada | 13 | 76,5 | 76,5 | 88,2 |
| Lo hace periódicamente, con métodos y registro de gestión | 2 | 11,8 | 11,8 | 100,0 |
| Total | 17 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuestas realizadas a los colaboradores de la Empresa
Elaborada por: El autor.

Gráfico 3: Encuestas



Fuente: Encuestas realizadas a los colaboradores de la Empresa
Elaborada por: El autor.

Este dato es muy relevante para el desarrollo de esta investigación al tener como resultado un comportamiento atípico entre las empresas

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

comerciales que otorgan crédito, siendo necesaria una revisión a los procesos que permitan mejorar la gestión de recuperación de cartera.

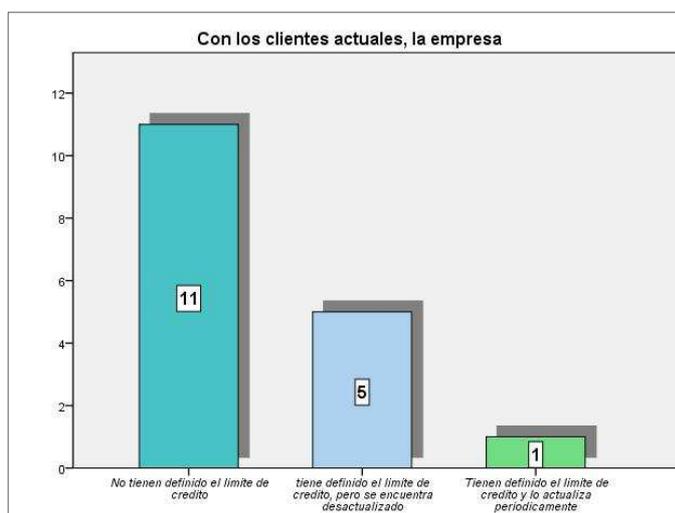
Tabla 7: Encuestas

Con los clientes actuales, la empresa

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| No tienen definido el límite de crédito | 11 | 64,7 | 64,7 | 64,7 |
| tiene definido el límite de crédito, pero se encuentra desactualizado | 5 | 29,4 | 29,4 | 94,1 |
| Tienen definido el límite de crédito y lo actualiza periódicamente | 1 | 5,9 | 5,9 | 100,0 |
| Total | 17 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuestas realizadas a los colaboradores de la Empresa
Elaborada por: El autor.

Gráfico 4: Encuestas



Fuente: Encuestas realizadas a los colaboradores de la Empresa
Elaborada por: El autor.

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

Al no existir un correcto proceso de otorgación de crédito, los clientes actuales de la empresa tampoco tendrán definidos sus límites de crédito, generando riesgos para la empresa al momento de generar ventas a crédito a clientes que posiblemente tengan deudas vencidas.

Tabla 8: Encuestas

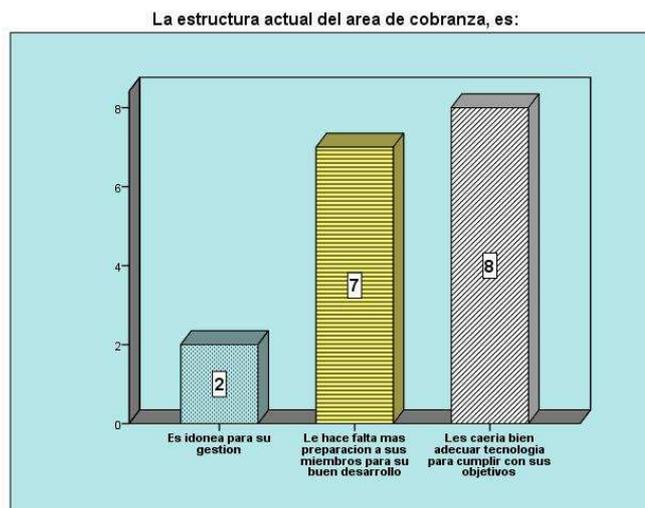
La estructura actual del área de cobranza, es:

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Es idónea para su gestión | 2 | 11,8 | 11,8 | 11,8 |
| Le hace falta más preparación a sus miembros para su buen desarrollo | 7 | 41,2 | 41,2 | 52,9 |
| Les caería bien adecuar tecnología para cumplir con sus objetivos | 8 | 47,1 | 47,1 | 100,0 |
| Total | 17 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuestas realizadas a los colaboradores de la Empresa

Elaborada por: El autor.

Gráfico 5: Encuestas



Fuente: Encuestas realizadas a los colaboradores de la Empresa

Elaborada por: El autor.

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

En el desarrollo de la entrevista se pudo evidenciar que el 89% de los entrevistados opinan que a la estructura actual del área de cobranzas se la debe reforzar técnicamente e implementar elementos tecnológicos que aporten y garanticen una óptima gestión de recuperación, sin dejar pasar por alto nada de la cadena del proceso.

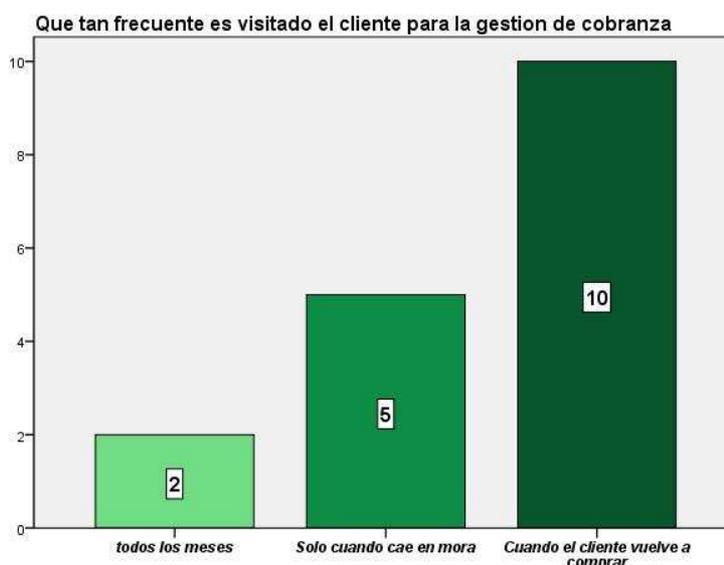
Tabla 9: Encuestas

Que tan frecuente es visitado para la gestión de cobranza

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------------------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| todos los meses | 2 | 11,8 | 11,8 | 11,8 |
| Solo cuando cae en mora | 5 | 29,4 | 29,4 | 41,2 |
| Cuando el cliente vuelve a comprar | 10 | 58,8 | 58,8 | 100,0 |
| Total | 17 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuestas realizadas a los colaboradores de la Empresa
Elaborada por: El autor.

Gráfico 6: Encuestas



Fuente: Encuestas realizadas a los colaboradores de la Empresa
Elaborada por: El autor.

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

A consecuencia de la falta del seguimiento a los recaudadores por parte de los responsables de la recaudación de cartera de la Empresa, se obtiene esta grave situación (59% de los entrevistados) que solo visitan al cliente cuando éste solicita una nueva compra, aprovechando dicha negociación para en ese momento realizar la gestión de cobro.

Tabla 10: Encuestas

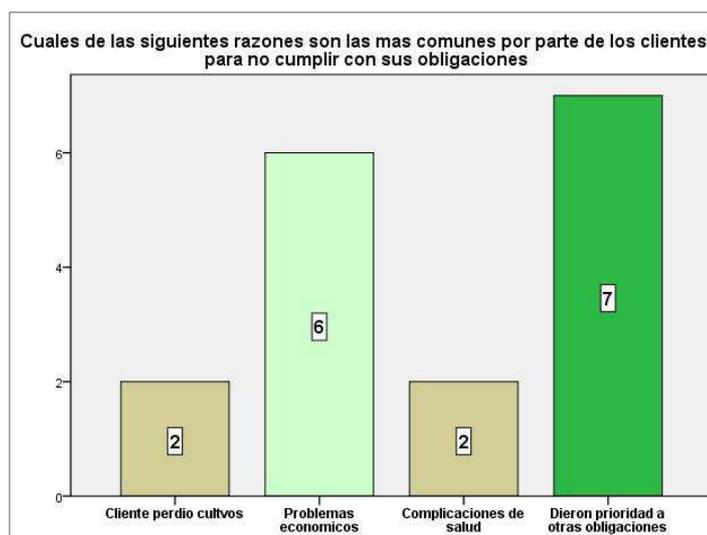
Cuáles de las siguientes razones son las más comunes por parte de los clientes, para no cumplir con sus obligaciones.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------------------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Cliente perdió cultivos | 2 | 11,8 | 11,8 | 11,8 |
| Problemas económicos | 6 | 35,3 | 35,3 | 47,1 |
| Complicaciones de salud | 2 | 11,8 | 11,8 | 58,8 |
| Dieron prioridad a otras obligaciones | 7 | 41,2 | 41,2 | 100,0 |
| Total | 17 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuestas realizadas a los colaboradores de la Empresa

Elaborada por: El autor.

Gráfico 7: Encuestas



Fuente: Encuestas realizadas a los colaboradores de la Empresa

Elaborada por: El autor.

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

De los diversos argumentos que el cliente utiliza para justificarse y no cumplir oportunamente con sus obligaciones crediticias, las que más se repiten son: Dieron prioridad a otras obligaciones (41%) y por problemas económicos (35%), precisamente se tienen estos resultados por la escasa gestión del recaudador y no tener el control de la cartera por cobrar de sus clientes.

Tabla 11: Encuestas

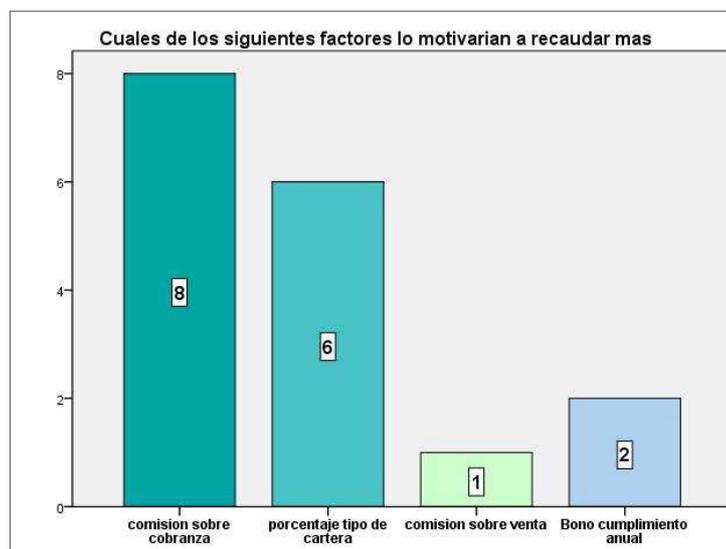
Cuáles de los siguientes factores lo motivarían a recaudar mas

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------------------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| comisión sobre cobranza | 8 | 47,1 | 47,1 | 47,1 |
| porcentaje tipo de cartera | 6 | 35,3 | 35,3 | 82,4 |
| comisión sobre venta | 1 | 5,9 | 5,9 | 88,2 |
| Bono cumplimiento anual | 2 | 11,8 | 11,8 | 100,0 |
| Total | 17 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuestas realizadas a los colaboradores de la Empresa

Elaborada por: El autor.

Gráfico 8: Encuestas



Fuente: Encuestas realizadas a los colaboradores de la Empresa

Elaborada por: El autor.

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

Considerando que el factor motivante es importante en determinadas actividades, se consultó si la implementación de una motivación económica a favor de los recaudadores ayudaría a realizar gestiones de cobros más eficientes y efectivos, evitando que la cartera se convierta en incobrable.

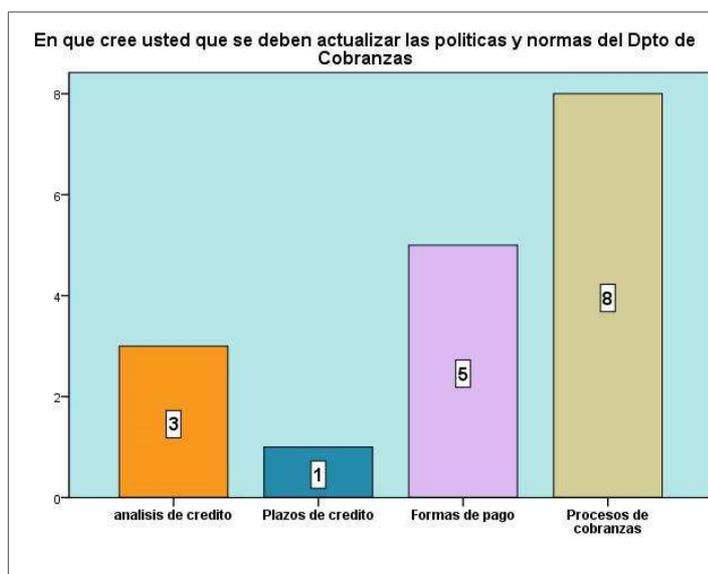
Tabla 12: Encuestas

En qué cree usted que se deben actualizar las políticas y normas del Dpto. de Cobranzas

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| análisis de crédito | 3 | 17,6 | 17,6 | 17,6 |
| Plazos de crédito | 1 | 5,9 | 5,9 | 23,5 |
| Formas de pago | 5 | 29,4 | 29,4 | 52,9 |
| Procesos de cobranzas | 8 | 47,1 | 47,1 | 100,0 |
| Total | 17 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuestas realizadas a los colaboradores de la Empresa
Elaborada por: El autor.

Gráfico 9: encuestas



Fuente: Encuestas realizadas a los colaboradores de la Empresa
Elaborada por: El autor.

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

En el mismo esquema de la ausencia de guías de los procesos de crédito y cobranzas, es necesario actualizar las políticas generales de la Empresa, pero, de acuerdo a los resultados del 76 % de los entrevistados, se deberá dar mayor énfasis en las políticas de la “formas de pago” y el de “proceso de cobranzas”

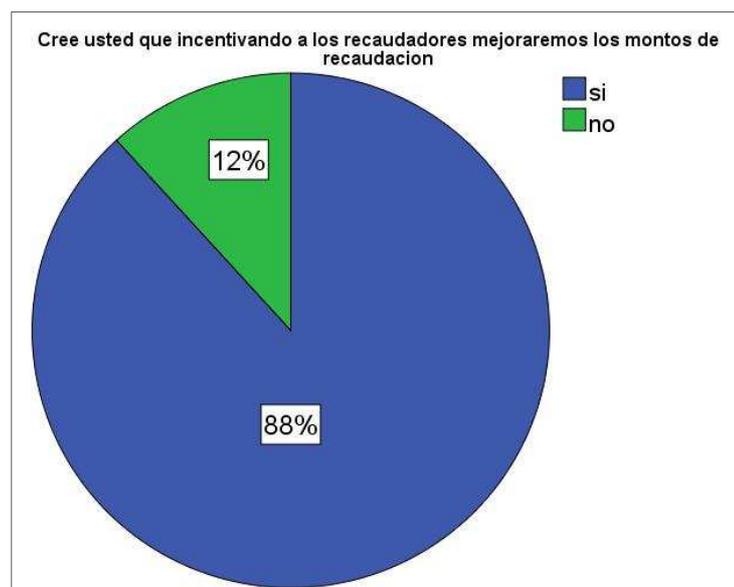
Tabla 13: Encuestas

Cree usted que incentivando a los recaudadores mejoraremos los montos de recaudación

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| si | 15 | 88,2 | 88,2 | 88,2 |
| no | 2 | 11,8 | 11,8 | 100,0 |
| Total | 17 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuestas realizadas a los colaboradores de la Empresa
Elaborada por: El autor.

Gráfico 10: Encuestas



Fuente: Encuestas realizadas a los colaboradores de la Empresa
Elaborada por: El autor.

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

Con el objeto de mejorar la gestión de cobro, se consultó a los entrevistados si realmente es necesario crear los incentivos que ayuden a incrementar los rendimientos de los recaudadores y así evitar la morosidad por parte de los clientes. De esta pregunta se obtuvo que el 88% está de acuerdo a dicha implementación.

Tabla 14: Encuestas

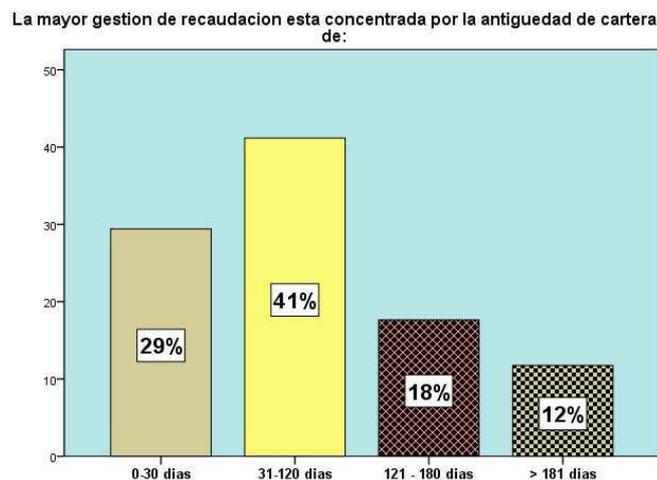
La mayor gestión de recaudación está concentrada por la antigüedad de cartera de:

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| 0-30 días | 5 | 29,4 | 29,4 | 29,4 |
| 31-120 días | 7 | 41,2 | 41,2 | 70,6 |
| 121 - 180 días | 3 | 17,6 | 17,6 | 88,2 |
| > 181 días | 2 | 11,8 | 11,8 | 100,0 |
| Total | 17 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuestas realizadas a los colaboradores de la Empresa

Elaborada por: El autor.

Gráfico 11: encuestas



Fuente: Encuestas realizadas a los colaboradores de la Empresa

Elaborada por: El autor.

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

Ante los resultados podemos notar que el 70% de los recaudadores por comodidad solo se concentran en la cartera corriente menor a 120 días de plazo, por ser más fácil de recuperación y así no descuidar sus otras ventas. Dejando en un segundo plano la cartera mayor a 120 días de plazo, la cual con el pasar del tiempo y la falta de gestión se convierte en cartera incobrable.

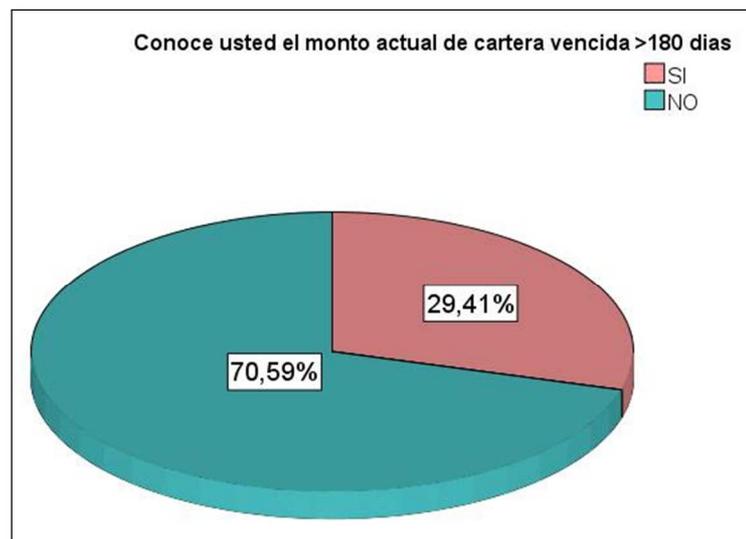
Tabla 15: Encuestas

Conoce usted el monto actual de cartera vencida >180 días

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| SI | 5 | 29,4 | 29,4 | 29,4 |
| NO | 12 | 70,6 | 70,6 | 100,0 |
| Total | 17 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuestas realizadas a los colaboradores de la Empresa
Elaborada por: El autor.

Gráfico 12: Encuestas



Fuente: Encuestas realizadas a los colaboradores de la Empresa
Elaborada por: El autor.

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

Estos resultados muestran que los únicos que conocen la situación actual de la cartera vencida son los responsables de dicha área (jefes departamentales y gerente), al contrario de los encargados de las ventas que también son los responsables de la recaudación, éstos desconocen tal situación, siendo esto la causa a que solo se concentren en gestionar la cartera por cobrar corriente.

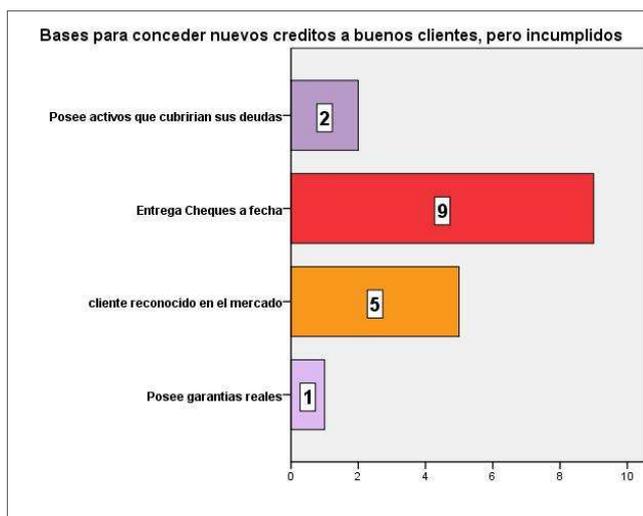
Tabla 16: Encuestas

Bases para conceder nuevos créditos a buenos clientes, pero incumplidos

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Posee garantías reales | 1 | 5,9 | 5,9 | 5,9 |
| cliente reconocido en el mercado | 5 | 29,4 | 29,4 | 35,3 |
| Entrega Cheques a fecha | 9 | 52,9 | 52,9 | 88,2 |
| Posee activos que cubrirían sus deudas | 2 | 11,8 | 11,8 | 100,0 |
| Total | 17 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuestas realizadas a los colaboradores de la Empresa
Elaborada por: El autor.

Gráfico 13: Encuestas



Fuente: Encuestas realizadas a los colaboradores de la Empresa
Elaborada por: El autor.

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

Esta pregunta es de vital importancia para conocer las bases que tienen los vendedores-recaudadores al momento de generar ventas a crédito, en donde en base a los resultados se puede evidenciar que los únicos aspectos que consideran es que el cliente les entreguen cheques a fecha o porque el cliente es conocido en el medio comercial. Situación que es totalmente atípica, por considerarse de alto riesgo incrementando la probabilidad de impago.

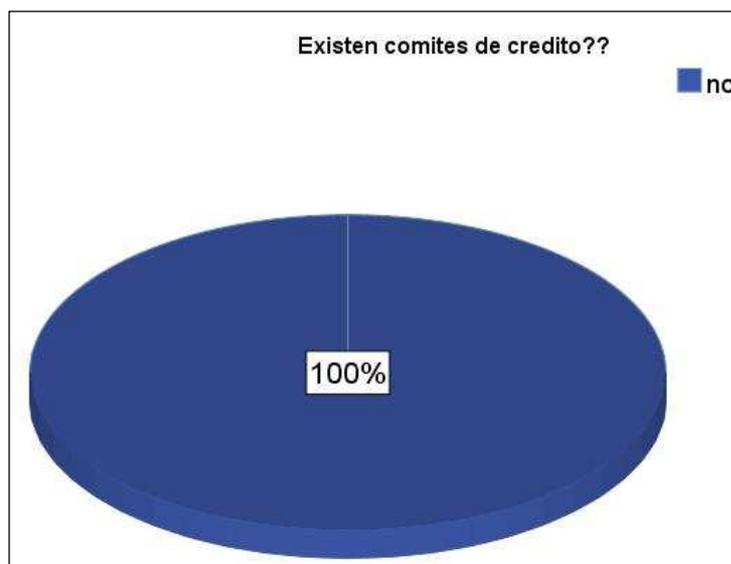
Tabla 17: Encuestas

| ¿Existen comités de crédito? | | | | |
|------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| no | 17 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Fuente: Encuestas realizadas a los colaboradores de la Empresa

Elaborada por: El autor.

Gráfico 14: Encuestas



Fuente: Encuestas realizadas a los colaboradores de la Empresa

Elaborada por: El autor.

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

Mediante esta pregunta todos los entrevistados se encuentran totalmente de acuerdo en la constitución de un comité de crédito, donde puedan establecer parámetros de asignación, mejorar el método de evaluación de acuerdo al comportamiento de los clientes y resolver cualquier situación que amerite una decisión en conjunto.

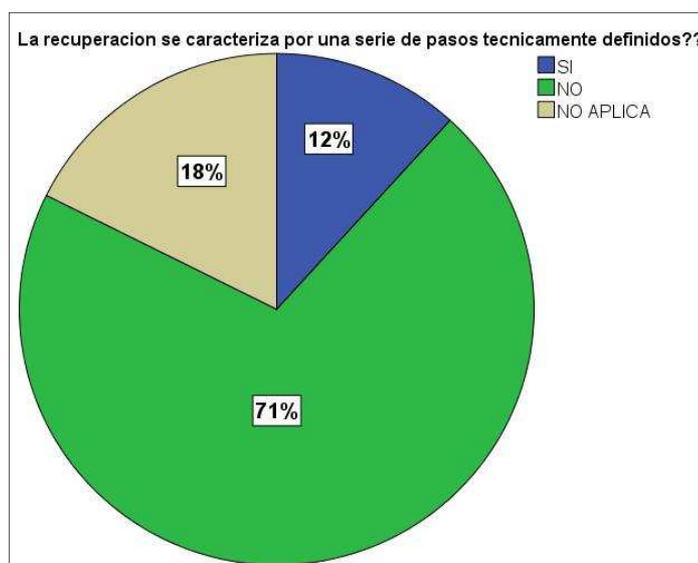
Tabla 18: Encuestas

¿La recuperación se caracteriza por una serie de pasos técnicamente definidos?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| | a | e | | |
| SI | 2 | 11,8 | 11,8 | 11,8 |
| NO | 12 | 70,6 | 70,6 | 82,4 |
| NO APLICA | 3 | 17,6 | 17,6 | 100,0 |
| Total | 17 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuestas realizadas a los colaboradores de la Empresa
Elaborada por: El autor.

Gráfico 15: Encuestas



Fuente: Encuestas realizadas a los colaboradores de la Empresa
Elaborada por: El autor.

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

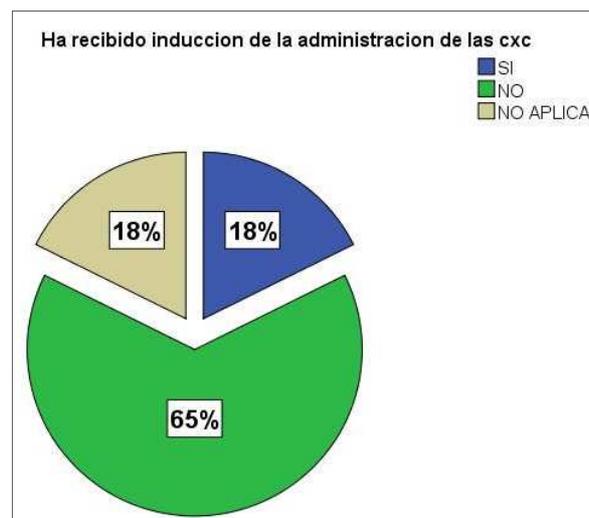
Precisamente ante la falta de una buena coordinación de acciones por parte de los responsables de la recaudación, los resultados de esta pregunta coinciden con tal hecho, en la que se observa que el 71% de los recaudadores NO ejecutan una gestión alineada a una política que se caracterice por cumplir pasos técnicamente establecidos.

Tabla 19: Encuestas

| Ha recibido inducción de la administración de las cxc | | | | |
|---|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| SI | 3 | 17,6 | 17,6 | 17,6 |
| NO | 11 | 64,7 | 64,7 | 82,4 |
| NO APLICA | 3 | 17,6 | 17,6 | 100,0 |
| Total | 17 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuestas realizadas a los colaboradores de la Empresa
Elaborada por: El autor.

Gráfico 16: Encuestas



Fuente: Encuestas realizadas a los colaboradores de la Empresa
Elaborada por: El autor.

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

En relación a la pregunta anterior, los resultados muestran que el 65% de los entrevistados (recaudadores) no ha recibido ninguna capacitación de la forma como deben realizar su función de recaudar, teniendo que adaptar técnicas aplicadas en las empresas donde han laborado anteriormente, que precisamente no significa que sean las indicadas.

Tabla 20: Encuestas

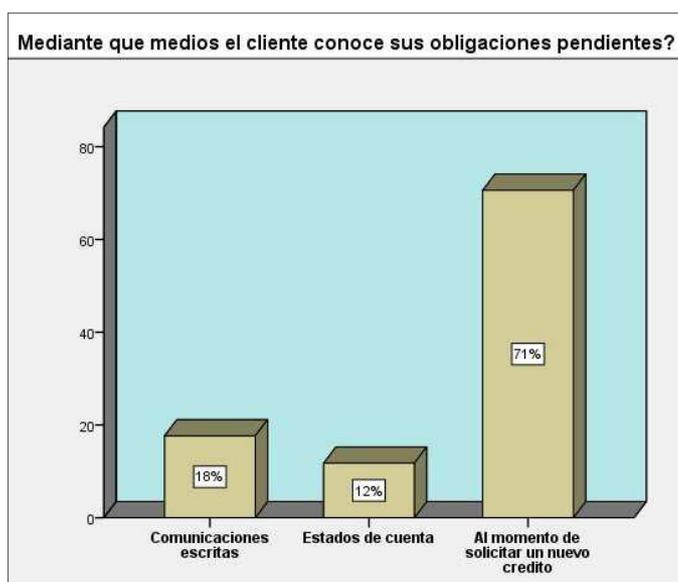
Mediante qué medios el cliente conoce sus obligaciones pendientes?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Comunicaciones escritas | 3 | 17,6 | 17,6 | 17,6 |
| Estados de cuenta | | 11,8 | 11,8 | 29,4 |
| Al momento de solicitar un nuevo crédito | 12 | 70,6 | 70,6 | 100,0 |
| Total | 17 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuestas realizadas a los colaboradores de la Empresa

Elaborada por: El autor.

Gráfico 17: Encuestas



Fuente: Encuestas realizadas a los colaboradores de la Empresa

Elaborada por: El autor.

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

Siendo los vendedores quienes hacen también la función de recaudar, se evidencia en estos resultados que el 71% de los entrevistados solo visitan a los clientes cuando existen nuevas ventas y en ese momento es que proceden a ejecutar los cobros de las ventas anteriores.

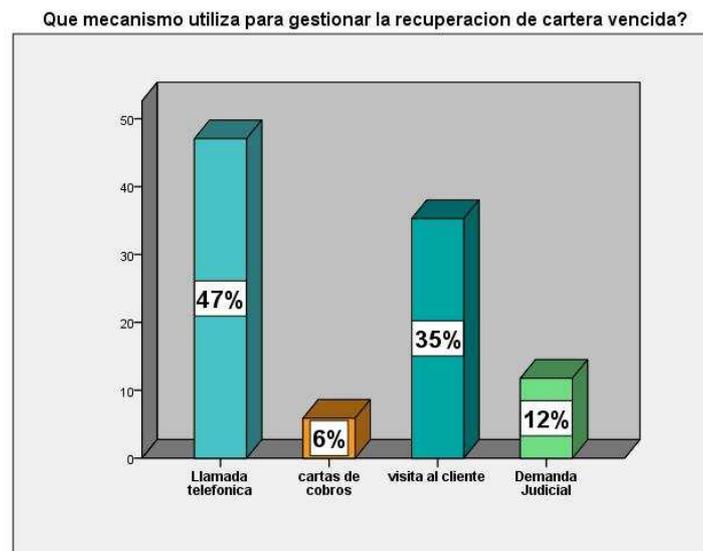
Tabla 21: Encuestas

| Que mecanismo utiliza para gestionar la recuperación de cartera vencida? | | | | |
|--|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Llamada telefónica | 8 | 47,1 | 47,1 | 47,1 |
| cartas de cobros | 1 | 5,9 | 5,9 | 52,9 |
| visita al cliente | 6 | 35,3 | 35,3 | 88,2 |
| Demanda Judicial | 2 | 11,8 | 11,8 | 100,0 |
| Total | 17 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuestas realizadas a los colaboradores de la Empresa

Elaborada por: El autor.

Gráfico 18: Encuestas



Fuente: Encuestas realizadas a los colaboradores de la Empresa

Elaborada por: El autor.

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

A pesar que en la gestión de recuperación de cartera existen diversos métodos de cobro, en los resultados expuestos se establece que la mayor gestión que realizan los recaudadores solo se limita a la realización de llamadas (47%) y el visitar a los clientes (35%).

ANÁLISIS CONSOLIDADO DE LAS ENTREVISTAS

Al profundizar en el análisis de los resultados obtenidos, se pudo conocer que el sistema de gestión actual presenta debilidades que pueden incidir en el cumplimiento efectivo de los objetivos de la empresa, en vista de que los entrevistados coinciden que es necesario implementar un sistema de control que permita reducir los niveles de riesgo en la recuperación de cartera, de igual manera automatizar todos los procesos relacionados al control de cartera, a efecto de tener información real y confiable.

Finalmente, de acuerdo a la información que se obtuvo por parte de los encargados de la recaudación, manifestaron que los responsables que encabezan el área de cobranza no exigen periódicamente información para conocer el estado de la cartera, por ende, ellos indican desconocer los montos vencidos a la fecha y resaltan la falta de inducción al momento de la ejecución de su trabajo, consecuentemente, todos estos factores han ocasionado que en la actualidad la cartera incobrable sea un tema que preocupa a la alta dirección y se busque un sistema que minimice la posibilidad de riesgos al momento de recaudar.

CAPITULO III.

La Propuesta

“IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACION DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUIMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”.

FUNDAMENTACION

Las cuentas por cobrar a clientes desde la perspectiva financiera constituyen fondos comprometidos, que se convierte en una ampliación de los mismos en forma directa del efectivo que se perciben al momento de realizar los cobros de las ventas a crédito. Esto a la vez afecta el flujo de efectivo de la empresa, cuya rapidez de ingreso dependerá del volumen de concesiones de crédito y de las políticas de cobranzas adoptadas.

Este rubro afecta a los estados financieros del ejercicio y los presupuestados, tanto como en el estado de situación financiera como también en el estado de resultados integrales debido a los efectos, cuyos efectos serán consecuencia de las decisiones que se tomen en relación a las ventas a crédito y las asignaciones de cuentas incobrables.

De existir una buena gestión del sistema de recuperación, el aporte de las cuentas por cobrar a la provisión de fondos de la empresa será más favorable e incrementará las utilidades de la misma.

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

JUSTIFICACION

Del trabajo de investigación realizado y los resultados obtenidos de las entrevistas efectuadas se puede evidenciar lo siguiente:

Los altos directivos, gerentes y jefes departamentales, manifiestan que las políticas de créditos y cobranzas no han sido actualizadas, por lo tanto dichos procesos se encuentran obsoletos y deben ser rediseñados a efecto que propendan a la gestión de recuperación de créditos, considerando el tiempo futuro que por naturaleza incluye el elemento “riesgo”, así como también la necesidad de obtener liquidez para la empresa.

Por otro lado, según la información obtenida de los propios colaboradores que laboran en el área de cobranzas, manifestaron que no existe una guía en el que se respeten paso a paso los procesos o al menos cumplan la ejecución de buenas prácticas en la gestión de recuperación, por ende, no se cuenta con un plan estratégico para recuperar a mediano plazo la cartera vencida y que los recaudadores solo se concentran en la cartera corriente por el hecho de cumplir mensualmente su presupuesto de recaudación y de ventas establecido.

Lo antes expuesto determina que el 70% de las personas entrevistadas indican que la empresa, no tiene un adecuado control sobre la gestión de recuperación de cartera, así como tampoco los niveles de responsabilidad de los encargados de ejecutar tal actividad, existe falta de capacitación, falta de seguimientos y controles, consecuentemente todos estos factores explican la necesidad de implementar un sistema de control dirigido específicamente a la recaudación, con el propósito de orientar eficazmente las acciones a seguir, de tal forma que el sistema contribuya a minimizar la posibilidad de error y genere niveles altos de confianza, legitimidad y fidelidad en las operaciones.

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

Por lo antes expuesto, y esta investigación se convierte un gran aporte para la mejora continua de los controles y procesos de la empresa, teniendo de antemano el apoyo por parte de la alta dirección para facilitar información, proveer recursos y sobre todo el compromiso de implementarlo ésta propuesta una vez culminado su desarrollo.

UBICACIÓN

| | | |
|-----------------------------|---|--|
| País | : | Ecuador |
| Provincia | : | Guayas |
| Dirección | : | Km 3.5 Autopista Duran-Tambo |
| Razón social | : | Febres Cordero Compañía de Comercio S.A. |
| Actividad comercial: | | Comercialización de Agroquímicos. |
| Antigüedad | : | 50 Años |
| Infraestructura | : | 10.000mts ² (3.000mts oficinas y 7.000mts galpones) |

Ilustración 4: Empresa Febres Cordero



Fuente: El autor

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

MISION

Comercializar agroquímicos de reconocida y garantizada calidad gracias al respaldo de importantes proveedores internacionales. Responsabilizándonos del manejo de nuestros productos, brindando un valor agregado; beneficiando así al agro ecuatoriano sin afectar al medio ambiente

VISION

Comercializar agroquímicos de reconocida y garantizada calidad gracias al respaldo de importantes proveedores internacionales, satisfaciendo la necesidad de nuestros clientes, y contribuyendo con el desarrollo económico y social de nuestros clientes y colaboradores

VALORES CORPORATIVOS

- ✓ **Responsabilidad:** La empresa ofrece a sus clientes asesoría profesional sustentada en bases técnicas de utilidad para el mercado agricultor del País.
- ✓ **Orientación al logro:** Los funcionarios de la Empresa, no se encuentran orientados solo a cumplir una tarea, sino a objetivos específicos que son medibles, alcanzables debidamente establecidos en el tiempo.
- ✓ **Transparencia:** Mantener una constante actitud de coherencia en la información que se proporciona a los clientes que contribuya a fortalecer la credibilidad y confianza en nuestros productos.
- ✓ **Enfoque al cliente:** Los clientes son atendidos de manera profesional, amable y competente, sin establecer categorización del tipo o tamaño de negocios al que pertenezca.

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

- ✓ **Excelencia en la gestión:** Asegurar la mejora continua en los procesos mediante la correcta aplicación de un sistema de gestión enfocado hacia los procesos.
- ✓ **Trabajo en equipo:** Desarrollar capacidades de interacción e integración dentro del ámbito laboral, que permita y canalice lograr los objetivos de la empresa.
- ✓ **Honestidad:** Demostrar en el desarrollo de las actividades un comportamiento íntegro y verdadero, que evidencien una amplia solvencia moral y ética.

ANÁLISIS FODA DE LA PROPUESTA

Una vez realizadas las investigaciones pertinentes se ha obtenido el siguiente análisis que servirán la identificación de los factores internos y externos que servirán para la toma de decisiones.

FORTALEZAS

- ✓ Se incrementa el flujo de efectivo de la empresa.
- ✓ Evitamos castigos de cartera mala.
- ✓ Los recaudadores son los mismos vendedores, por ende conocen al cliente.
- ✓ Existen incentivos por las recaudaciones.
- ✓ Existencias de garantías reales sobre cartera de mayor valor.

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

DEBILIDADES

- ✓ Falta de bitácoras donde se establezcan las visitas a los clientes por parte de los recaudadores.
- ✓ Falta de conocimiento de los manuales de procedimientos.
- ✓ Procesos recuperación de cartera no funcionales.
- ✓ Falta de compromiso por parte de los recaudadores.
- ✓ Inexistente motivación económica sobre recuperaciones extraordinarias de cartera.

OPORTUNIDADES

- ✓ Contar un sistema de gestión para proveer la información y control necesario con el objeto de cumplir a cabalidad con las metas de recuperación.
- ✓ Integrar capacitaciones frecuentes a los recaudadores para no descuidar su desarrollo.
- ✓ Desarrollarnos junto al cliente, para conocer más sus necesidades y de esta forma implementar valores agregados.
- ✓ Creación de nuevas estrategias que ayuden a mejorar la recaudación sin descuidar las ventas.
- ✓ Atender con la debida importancia a los recaudadores más destacados, considerando que son los que determinan el éxito de la gestión.

AMENAZAS

- ✓ Posibles malas otorgaciones de crédito.
- ✓ Posibles actos de colusión entre las áreas de crédito y cobranzas.
- ✓ Presencia de fenómenos naturales que perjudiquen a los agricultores y conlleve a incumplimientos de sus obligaciones con la empresa.
- ✓ Insatisfacción de los productos vendidos por parte de los clientes.
- ✓ Extenderse en el tiempo de la gestión más de lo establecido.

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

MATRIZ FOFA – DODA

El objetivo de la matriz FOFA-DODA es analizar la situación de la organización para diseñar estrategias, métodos y acciones y de esta manera obtener los resultados eficaces y eficientes para el buen desempeño de la organización.

A continuación se detallan las estrategias que lograran optimizar las actividades de recaudación dentro de la Empresa.

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

Tabla 22: FOFADOFA

| MATRIZ FO FA DO DA | Fortalezas | Debilidades |
|--|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Se incrementa el flujo de efectivo de la empresa. ✓ Evitamos castigos de cartera mala. ✓ Los recaudadores son los mismos vendedores, por ende conocen al cliente. ✓ Existen incentivos por las recaudaciones. ✓ Existencias de garantías reales sobre cartera de mayor valor | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de bitácoras donde se establezcan las visitas a los clientes por parte de los recaudadores. ✓ Falta de conocimiento de los manuales de procedimientos. ✓ Procesos recuperación de cartera no funcionales. ✓ Falta de compromiso por parte de los recaudadores. ✓ Inexistente motivación económica sobre recuperaciones extraordinarias de cartera. |
| <p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Contar un sistema de gestión para proveer la información y control necesario para cumplir a cabalidad con las metas de recuperación. ✓ Integrar capacitaciones frecuentes a los recaudadores para no descuidar su desarrollo. ✓ Desarrollarnos junto al cliente, para conocer más sus necesidades y de esta forma implementar valores agregados. ✓ Creación de nuevas estrategias que ayuden a mejorar la recaudación sin descuidar las ventas. ✓ Atender con la debida importancia a los recaudadores más destacados, considerando que son los que determinan el éxito de la gestión. | <p>FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un plan de incentivos que no solo sea dirigido a la venta sino a la cobranza, motivando al personal en constituir buenas negociaciones comerciales. • Conocer al cliente y determinar los posibles riesgos que posea como tal y que puedan afectar a la Empresa. • Organizar capacitaciones donde se instruya al personal sobre temas de ventas y gestión de cobranzas. | <p>DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementación de indicadores de cumplimiento hacia los vendedores/recaudadores. • Constituir tabla de comisiones a favor del personal por recuperación de cartera según su vencimiento. • Establecer acuerdos de pagos con clientes que posean obligaciones pendientes para refinanciamientos. • Ejecución de reuniones periódicas para determinar incidencias externas o internas que afecten la recuperación de cartera. |
| <p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Posibles malas otorgaciones de crédito. ✓ Posibles actos de colusión entre las áreas de crédito y cobranzas. ✓ Presencia de fenómenos naturales que perjudiquen a los agricultores y conlleve a incumplimientos de sus obligaciones con la empresa. ✓ Insatisfacción de los productos vendidos por parte de los clientes. ✓ Extenderse en el tiempo de la gestión más de lo establecido. | <p>FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la otorgación de créditos a los clientes, para evitar incumplimientos a futuro. • Dar seguimiento continuo a los vendedores/recaudadores para que sientan el control que se tiene sobre su gestión. • Mediante la identificación de clientes de alto riesgo determinar acciones de contingencias. | <p>DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contratar servicios de buro externos para evaluación de crédito. • Implementar comités de crédito para la óptima otorgación de crédito. • Instrumentar servicio de postventa para garantizar una buena venta. |

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

ESTRATEGIAS DE FORTALEZA Y OPORTUNIDAD:

En el proyecto se ha analizado otorgar asesorías permanentes a los clientes con el objetivo de tener retroalimentación de su nivel de satisfacción por el producto vendido y a la vez de su situación económica-financiera, determinando que factores de riesgos podrían tener que los imposibiliten cancelar sus obligaciones económicas con la Empresa.

El factor que el mismo vendedor sea su recaudador, permite conocer más las preferencias y situación de los clientes, donde la otorgación del crédito deberá ser correctamente otorgado mediante la entrega de garantías reales por parte de la Empresa.

La implementación de incentivos por las recaudaciones brindará beneficios económicos tanto para el personal de recaudación y evitara que la Empresa castigue constantemente cartera incobrable.

ESTRATEGIAS DE DEBILIDAD Y OPORTUNIDAD:

Ante la falta de control sobre la cartera vencida, se utilizara como estrategia la implementación de indicadores de gestión de los recaudadores, la cual estará vinculada en una tabla de compensación sobre lo recaudado de acuerdo a su vencimiento. Para esto, se realizaran comités en el que se determinaran acciones en general.

Considerando que existe cartera vencida, se procederá a establecer acuerdos de pagos que ayudara a actualizar la cartera y sincerar los vencimientos de la misma.

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

ESTRATEGIAS DE FORTALEZA Y AMENAZA:

El insuficiente análisis de otorgación de crédito, ha incidido en el incremento de la cartera vencida; razón por la cual, mediante la actualización de políticas de crédito se pretende mejorar dicho proceso cuyo cumplimiento será monitoreado constantemente.

ESTRATEGIAS DE DEBILIDAD Y AMENAZA:

Ante la debilidad en la otorgación del crédito nos vemos amenazados con incumplimientos de pago por parte de los clientes, razón por la cual se toma como estrategia la contratación de una empresa de buró de crédito, que mediante la evaluación del comportamiento de crédito se determinen los factores de riesgos que comprometan la capacidad de pago del cliente y así determinar una correcta decisión.

DIAMANTE DE PORTER

PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS CLIENTES

A pesar de existir un gran número de empresas dedicadas a la comercialización de agroquímicos, existen muchos clientes que prefieren adquirir productos de Febres Cordero Cía. de Comercio S.A. por su amplia trayectoria profesional y responsable en el mercado agricultor brindando además de calidad y garantía sobre sus productos, asesoría técnica personalizada a sus clientes. Nivel de incidencia: Medio - bajo

PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES

La calidad en los productos agroquímicos que comercializa Febres Cordero Cía. de Comercio S.A. está basada en la importación de materia prima de alta gama con las respectivas garantías técnicas otorgadas por parte de los socios de negocios con los cuales se mantienen acuerdos comerciales muy establecidos donde se enmarcan costos y días de crédito.

Además se cuentan con alianzas estratégicas con proveedores locales, cuando existen requerimientos urgentes de los clientes o negociaciones especiales de intercambio de productos. Nivel de incidencia: Medio - Bajo

AMENAZA DE INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES

En el mercado agricultor actualmente han incursionado varias empresas que empezaron siendo distribuidores mayoristas de Febres Cordero Cía. de Comercio S.A. convirtiéndose posteriormente en importadores directos de productos agroquímicos; no obstante, la imagen, calidad, precio y el posicionamiento que posee esta Empresa es muy difícil reemplazarlo sobre todo por la alta preferencia que tienen los clientes en la misma. Nivel de incidencia: Medio - Bajo

SUSTITUTOS

Ante el anuncio del análisis efectuado por el Ministerio de Agricultura, ganadería, acuicultura y pesca (MAGAP) en el cual se menciona un listado de agroquímicos que actualmente tienen sustitutos, el área de comercialización de la Empresa se encuentran estudiando nuevas alternativas para incorporar al portafolio de agroquímicos nuevos

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

elementos que compensen la disminución de las ventas sobre los productos sustituidos. Nivel de incidencia: Medio - Alto

RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES

A pesar de que los competidores de Febres Cordero Cía. de Comercio S.A. cuentan en determinados casos con una mayor infraestructura y cobertura, no se ha perdido participación en el mercado agricultor a nivel Nacional. Nivel de incidencia: Medio - Bajo

ANALISIS PEST

FACTORES POLITICOS:

El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca por medio de su reglamento general de Plaguicida y productos afines de uso agrícola, tienen la competencia de regular, normar, facilitar, controlar y evaluar la gestión de la producción y comercialización de productos para la agricultura ecuatoriana, manteniendo el incentivo a las actividades productivas en general.

Protección al medio ambiente.-

Los agroquímicos utilizados para el control de plagas y aditivos son útiles para aumentar el rendimiento de las cosechas y mejorar las propiedades del suelo, pero a la vez tienen incidencias ambientales y en la salud de las personas y animales.

Para controlar su empleo, el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (Magap), junto con los representantes del Ministerio del Ambiente implementaron el reglamento de importación y producción de estos productos a los cuales la Empresa debe regirse y cumplir, fomentando el compromiso que se tiene con la sociedad y el ambiente.

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

FACTORES ECONOMICOS:

Crecimiento Económico:

Actualmente son 20 importadores que forman parte del 90% del negocio en el País, las cuales han marcado su trayectoria en base a su servicio y productos confiables para el agricultor ecuatoriano. En el caso de Febres Cordero Cía. de Comercio S.A. la gestión de compras y la correcta administración del inventario ha sido parte de su estrategia para alcanzar logros económicos para la Empresa.

FACTORES SOCIALES:

Según los datos del Banco Central, entre los años 2005 y 2013 la agricultura tuvo un fuerte aporte sobre la economía nacional, y una consecuencia de esta contribución se debió a la intensificación del uso de agroquímicos.

Con la introducción de los agroquímicos a los cultivos, la Empresa debe asumir la responsabilidad sobre la manipulación, información, distribución y correcta utilización del mismo, garantizando que se cumplan las condiciones de seguridad y salud para los empleados y clientes.

FACTORES TECNOLOGICOS:

Con el propósito de cumplir todas las condiciones que garanticen técnicas sostenibles de producción y distribución de agroquímicos se han realizado inversiones tecnológicas, que aporten a disminuir el impacto ambiental, eficiencia en su utilización, brindar seguridad al operador y reducir los costos de aplicación.

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

PROPOSITO

Los propósitos esenciales sobre los cuales se fundamenta la implementación de este sistema de control para mejorar la recaudación de cartera, son los siguientes:

- a) Actualizar las políticas de crédito y cobranzas para el respectivo control de los procesos de concesión de créditos y recaudación.
- b) Estandarizar y perfeccionar los sistemas de control dentro de los procesos de crédito y cobranzas a nivel nacional.
- c) Elaborar una tabla de incentivos para los recaudadores clasificada según la edad de la cartera, que servirá como un elemento motivador para la obtención de buenos resultados.
- d) Estructurar un comité de crédito y cobranza, del cual se generan planes estratégicos que optimicen los procesos.

ALCANCE

Esta propuesta, tiene cobertura para todo el personal de la empresa a nivel nacional que tienen participación en el proceso de gestión de crédito y recaudación, así como también personas ajenas a la empresa (comisionistas) que indirectamente participan en la recuperación de cartera vencida.

Lo establecido en esta propuesta, son de aplicación obligatoria para el personal del área de crédito y cobranza, la omisión al mismo estará sujeto a sanciones disciplinarias por parte de los altos directivos de la empresa.

POLITICA DE CREDITOS Y COBRANZAS

RESPONSABILIDAD EN LA ADMISNITRACION DE LOS CREDITOS

1. El comité de crédito y cobranza será el ente emisor y regulador de políticas, normas, montos, plazos, determinaciones especiales, establecer los niveles de aprobación de créditos por grado de jerarquías y señalar las metas que se deberán cumplir en las recaudaciones.

2. La conformación del comité estará diseñado de la siguiente manera:
 - a) Presidencia Ejecutiva
 - b) Gerente Financiero
 - c) Gerente de Ventas
 - d) Jefe de Créditos
 - e) Jefe de Cobranzas

3. La periodicidad de convocatoria deberá mantenerse una vez por mes o en los casos requeridos para aprobación de líneas de créditos con carácter de urgente.

4. Se analizaran los indicadores de riesgo del sector comercial y en forma general de la situación económica del País. Podrán también analizar nuevas estrategias que ameriten una decisión bajo consenso.

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

PLAZOS Y MONTOS DE CREDITOS.

Los parámetros concernientes a los cupos y montos de créditos serán determinados bajo un estricto análisis y calificación de la siguiente manera:

- a) El Departamento de Crédito (jefatura) aprobará las solicitudes de cupos de créditos hasta USD\$5.000. (individual)
- b) El Gerente de Mercadeo y Ventas aprobará las solicitudes de cupos de crédito desde USD\$5.001 hasta USD\$20.000. (individual)
- c) El Comité de Crédito y Cobranzas aprobará las solicitudes de cupos de crédito mayor a USD\$20.001. (conjunta)

Para los casos de clientes que se encuentran con más de 60 días de vencidos y solicitan se les realice una venta, previo análisis, el Departamento de Crédito puede autorizar el desbloqueo del cliente en el sistema, siempre y cuando se establezca un compromiso de pago sustentado con un cheque posfechado y/o un abono a la deuda.

El plazo de las ventas a crédito será de 120 días. Sin embargo, se podrán otorgar hasta un máximo de 150 días, previo a la calificación y autorización del Gerente de Mercadeo y ventas, y posterior a 150 días será el Comité de Crédito quien lo determine.

REQUISITOS PARA LA OTORGACION DE CREDITO

Para acceder a la aprobación de un cupo de crédito, el cliente debe haber realizado al menos 3 compras al contado continuas.

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

El Departamento de Crédito es el responsable de definir los requisitos y documentos habilitantes para proceder con el análisis de las solicitudes de cupo de crédito.

El Departamento de Crédito debe verificar la veracidad de los requisitos, documentos e información entregada por el vendedor o el cliente; previo al análisis de las solicitudes de cupo de créditos.

En los casos de otorgamiento de cupos de crédito sustentado con garantías, estas deben ser verificadas y validadas por el Departamento de Crédito. No se podrá proceder a la venta de producto si la garantía no se encuentra validada.

Una vez que se tengan completos todos los documentos habilitantes, el Departamento de Crédito tiene un plazo máximo de 5 días para proceder con la resolución de la solicitud del cupo de crédito (ANEXO).

Solo se podrán considerar aumentos de cupos de créditos posterior a 6 meses desde que se aprobó el cupo de crédito.

Los requisitos básicos que el solicitante del crédito deberá presentar son:

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

Tabla 23: Requisitos/personas naturales-jurídicas

| PERSONAS NATURALES | PERSONAS JURIDICAS |
|---|---|
| Solicitud de credito completa | Solicitud de credito completa |
| Copia de cedula a color del deudor y cónyuge | Copia de cedula a color del Representante legal y de su cónyuge |
| Copia del certificado de votación | Copia del certificado de votación del Representante legal |
| Copia del RUC actualizado | Copia del RUC actualizado |
| Copia de la ultima factura cancelada de: Agua, energia o telefono | 3 Referencias Comerciales |
| 3 Referencias Comerciales | Carta autorizacion para el responsable de la negociacion. |
| 1 Referencia Bancaria | 1 Referencia Bancaria |
| 3 Ultimas declaraciones de Impuestos | Estados financieros actuales |
| Indicadores de capacidad de pago y nivel de endeudamiento | Certificado de cumplimiento de obligaciones (Superintendencia de Compañías) |
| | Indicadores de capacidad de pago y nivel de endeudamiento |

CALIFICACION Y ANALISIS DE CREDITO

La evaluación de los solicitantes del crédito se sustentará en sus referencias comerciales y crediticias, de acuerdo a los siguientes elementos:

- ✓ Reporte del buró de crédito.
- ✓ Referencias comerciales y bancarias.
- ✓ Valoración de las garantías reales proporcionadas.
- ✓ Comportamiento del solicitante en el mercado comercial.
- ✓ Solvencia económica.

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

Todos los solicitantes de crédito, previa a su calificación, deberán mantener como mínimo una cuenta bancaria activa; para garantizar el crédito deberá suscribir un pagaré por un monto igual o superior al monto del crédito requerido.

POLÍTICAS DE CONTROL

- a) Los proceso y procedimientos de recuperación de cartera por cobrar que utiliza la empresa, están determinados por su política general de cobranzas, por tal razón, cuando existe una venta a crédito, otorgando un plazo estimado para su pago, es con la perspectiva de que el deudor cancele sus obligaciones dentro de los términos establecidos para garantizar el producto del beneficio previsto en la negociación. En consecuencia es necesario es imperativa la necesidad de establecer políticas para el control de la gestión del crédito y la cobranza.
- b) Los responsables de la concesión del crédito, asumirán los riesgos concernientes al monto del crédito concedido, y determinaran las condiciones por la que se acepta la solicitud.
- c) El jefe de crédito, deberá mantener un control de las aprobaciones otorgadas e ingresará a los clientes, calificados como sujetos de crédito, en la base de datos del sistema.
- d) Para los refinanciamientos de deudas, estos se sujetaran a una evaluación tal como si iniciaran el proceso de solicitud de crédito inicial.
- e) En los casos de clientes con deudas vencidas, que soliciten reestructuraciones, ampliaciones de plazo o incrementos extraordinarios de cupo, se deberá solicitar garantías reales sobre un monto mínimo del 100% del valor de la deuda calculada al tiempo de la negociación.

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

- f) Todos los créditos iguales o superiores a \$ 5.000 (cinco mil dólares), deberán estar garantizados con un pagare a favor de la empresa.
- g) Las ventas a crédito, deberán ser respaldadas con un cheque a nombre de la empresa, a excepto clientes que posean un buen historial crediticio y/o posean garantías que respalden sus créditos.

GESTION DE COBRANZA

Las cuentas por cobrar se originan de ventas a crédito otorgadas a los clientes. Por tal razón se debe evitar que un alto porcentaje de estas cuentas se conviertan en incobrables. Por ende, la empresa está en la obligación de hacer cumplir las políticas de cobranzas establecidas, con la finalidad de obtener una recuperación eficiente de la cartera vencida.

DE LA GESTION DE COBRO

- ✓ Es responsabilidad de los vendedores/recaudadores realizar el seguimiento y gestión de cobro de las facturas emitidas en la zona asignada.
- ✓ Es responsabilidad de la Jefatura de Cobranzas realizar el seguimiento, coordinación y gestión de cobranzas a todas las facturas que presenten valores pendientes.
- ✓ La Empresa solo se responsabilizará por pagos en efectivo, cheques o depósitos, debidamente respaldados por un recibo de cobro autorizado, y firmado por los recaudadores y clientes, o por algún funcionario autorizado por la Empresa para tal efecto.
- ✓ Los valores recaudados a los clientes, sean estos en efectivo o cheque, deben ser depositados el mismo día de la gestión de cobro.

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

- ✓ Es responsabilidad de los recaudadores reportar al responsable en las Sucursales del registro de las recaudaciones, el detalle de los valores cobrados a los clientes, esto en un plazo máximo de 24 horas posterior a la visita de gestión de cobro.
- ✓ Es responsabilidad de los Jefes de Almacén verificar la veracidad de los depósitos y transferencias en el Banco, antes de registrarlos en el sistema informático.
- ✓ Para los casos en que los clientes soliciten la postergación en la fecha del depósito o cambio de los cheques posfechados, estos deben ser comunicados con 3 días de anticipación, para la revisión y aprobación de la Gerencia de Mercadeo y Ventas.
- ✓ Para las deudas vencidas con más de 120 días, serán presentados por la Jefatura de Cobranzas en sesión de Comité de Crédito y Cobranzas, con el fin de determinar las acciones a seguir y replantear las acciones de cobro.
- ✓ Para las deudas vencidas con más de 180 días la Jefatura de Cobranzas enviará una “Carta Suscrita por el Asesor Legal de la Compañía”. El Asesor Legal debe proceder a la ejecución de acciones prejudiciales para la recuperación de los valores vencidos.

DEL SEGUIMIENTO A LA GESTION DE COBRANZA

- ✓ El Departamento de cobranzas es responsable del seguimiento del cumplimiento del presupuesto de los cobros mensuales.
- ✓ El Departamento de Cobranzas debe elaborar una Planificación de las visitas a los clientes para la gestión de cobro, por parte de los

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

recaudadores, esta planificación debe estar coordinada con la programación de visitas para la Gestión de Ventas.

- ✓ Los vendedores deben presentar un Informe de la Gestión de Cobranza Semanal, en el cual se indiquen los comentarios por las facturas no recaudadas en la semana; se debe incluir con respecto a cuál es la siguiente gestión la fecha y hora en que se debe realizar la visita.
- ✓ La Jefatura de Cobranzas debe realizar la revisión de los reportes de cobros enviados por los Vendedores y responsables de las Sucursales, en los casos de identificarse novedades deberán ser notificadas a la Gerencia de Mercadeo y Ventas.
- ✓ La Jefatura de Cobranzas debe realizar visitas a los clientes para la gestión de cobranza, para lo cual se debe considerar en la Planificación Semanal las visitas a clientes, con el propósito de corroborar lo que los vendedores incluyeron en el Informe de Gestión de Cobranzas.
- ✓ La Jefatura de Cobranzas debe presentar mensualmente a la Presidencia y a las Gerencias un Reporte respecto a los indicadores de morosidad de los clientes, a nivel nacional.
- ✓ Es responsabilidad de la Gerencia Financiera el análisis y seguimiento de los indicadores de morosidad.

Cuando los clientes por varias circunstancias no cancelan oportunamente sus créditos, la gestión de cobro se hace imperativa y es necesario ejecutar acciones que motiven al cliente a cancelar o abonar a corto plazo sus obligaciones con la empresa.

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

De acuerdo a la política, se establece que las ventas a crédito con vencimientos mayores a 60 días serán consideradas como de difícil recuperación, razón por la cual el departamento de cobranzas deberá estar siempre alerta para gestionar y mitigar el riesgo de que esa cartera se convierta en incobrable.

A pesar de lo establecido, la gestión de cartera vencida mayor a 60 días, es susceptible de posibles acciones pre legales, teniendo que analizar metódicamente cada gestión de acuerdo a la clasificación de los argumentos o posiciones más comunes por parte de los clientes en mora, estas son:

- a) Problemas económicos: “extensión del plazo de crédito”
- b) Inconformidad de saldos deudores. “Aclaración de inconsistencias”.
- c) Prioridad a otras obligaciones: “falta de interés”

Los intervinientes en estos procesos son: Jefe de cobranza, recaudador, jefe de almacén y el cliente.

DE LA GESTION Y PAGO DE COMISIONES

- ✓ Los porcentajes de comisión serán definidos anualmente en la sesión de Planificación de Ventas entre la Presidencia, Gerencia de Mercadeo y Ventas, Gerencia Financiera y Gerencia de Operaciones.
- ✓ La empresa solo realiza el pago de comisiones acorde a los porcentajes de comisión definidos para el equipo de vendedores/recaudadores en base al monto total de la cobranza real.
- ✓ La empresa se reserva el derecho a modificar los porcentajes de comisión en los casos que sea necesario, a fin de proteger la integridad financiera de la compañía.

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

- ✓ El Departamento de Talento Humano es el responsable del pago de comisiones, las cuales se liquidaran de manera mensual, sin excepción.
- ✓ El pago de las comisiones sobre las cobranzas se realizará de manera mensual, dentro de los 10 primeros días del mes siguiente al corte.
- ✓ La Gerencia de Mercadeo y Ventas será la responsable de revisar y aprobar el Cuadro de Comisiones.
- ✓ El porcentaje de las comisiones y las condiciones para que proceda a su pago, deberán estar por escrito e identificadas en el documento de Pago de Comisiones. (ANEXO: TABLA DE COMISIONES)

DE LOS DESCUENTOS POR PRONTO PAGO.

- ✓ Los porcentajes de descuentos serán definidos anualmente en el Comité de Crédito y Cobranzas, entre la Presidencia, Gerencia de Mercadeo y Ventas, Gerencia Financiera y Gerencia de Operaciones.
- ✓ La empresa solo aplicara los descuentos por pronto pago al tipo de transacción que se encuentre dentro del plazo inferior a 30 días de crédito.
- ✓ Los descuentos deberán estar en relación directa con el porcentaje de la utilidad con el que opere la empresa.
- ✓ El gerente financiero será el responsable de revisar constantemente las aplicaciones de descuentos por pronto pago efectuadas.

**IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE
UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE
GUAYAQUIL**

TABLA DE DESCUENTOS POR PRONTO PAGO

| Días previos al vencimiento | Tasa de Descuento |
|------------------------------------|--------------------------|
| 25 días | 0.28% |
| 20 días | 0.56% |
| 15 días | 1.12% |
| 10 días | 2.06% |

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES
IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACION
MES ENERO 2016

| ACTIVIDADES | Duracion Días | ENERO 2016 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|------------------|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | |
| Prepara la informacion de las politicas de credito y cobranzas, conformacion del comité y tabla de comisiones | 2 | | | | X | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Convocatoria al personal de credito y cobranzas | 1 | | | | | | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Reunion para intercambio de puntos de vista y programar charla informativa de las nuevas politicas. | 1 | | | | | | | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Convocatoria General al personal de creditos y cobranzas, y recaudadores/vendedores | 1 | | | | | | | | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Socialización de las nuevas politicas de credito y cobranzas. | 1 | | | | | | | | | | | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Socialización de la tabla de comisiones por recaudacion | 1 | | | | | | | | | | | | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Socialización de los descuentos por pronto pago | 1 | | | | | | | | | | | | | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Analisis entre jefaturas y gerencias de las politicas implementadas | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | X | | | | | | | | | | | | |
| Acompañamiento por parte del jefe de cobranzas a las distintas zonas para validar proceso de recaudacion | 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | X | X | | | | |
| Constitucion del primer comité de credito y cobranzas. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | |

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

CAPITULO IV.

RECURSOS FINANCIEROS DE LA PROPUESTA

Durante el desarrollo y ejecución de la propuesta se tiene estimado la demanda de los recursos económicos que se detallan a continuación:

Tabla 24: Recursos Financieros

| RECURSOS | PRESUPUESTO |
|-------------------------------|-----------------|
| Gastos Personal | \$ 2.225 |
| Laptop, proyector e impresora | Activos empresa |
| Suministros de Oficina | \$ 287 |
| Materia de apoyo | \$ 368 |
| Refrigerios | \$ 320 |
| TOTAL | \$ 3.200 |

ALCANCE

Los alcances de la propuesta se determinan en:

- La implementación de esta propuesta para el control de la gestión de cartera y la automatización de los procesos vinculados al área de cobranzas, minimizan los riesgos de situaciones ilegales a los que se encuentran expuestas las ventas a crédito de la empresa.
- Optimizan los indicadores de gestión sustentados en el nuevo esquema y se obtiene información veraz para objetivos financieros, siendo útiles para la toma de decisiones.
- Los procedimientos de gestión están elaborados de tal manera que propenden la recuperación de cartera tomando en cuenta los plazos establecidos, y en consecuencia la disminución del riesgo que beneficiara de manera directa al flujo de fondos de la empresa.

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

- El desarrollo de esta propuesta permitirá recuperar a corto plazo la cartera vencida.
- La presentación de informes periódicos, permitirá evaluar la gestión de cobros que se reflejara en los montos recuperados.
- La aplicación del sistema de control sugerido permitirá coordinar adecuadamente los flujos de pagos sin tener que recurrir al financiamiento bancario.

CONCLUSIONES

- Luego de realizar el proceso de investigación del presente trabajo de titulación, se determinan las siguientes conclusiones:
- En los resultados de las entrevistas se demostró que los procesos existentes no son los adecuados dentro del área de crédito y cobranza, específicamente en la gestión de recuperación, la alta dirección participara activamente proporcionando las facilidades necesarias para la implementación de la propuesta.
- Para el crecimiento financiero de la empresa es de suma importancia reforzar los procesos del área de crédito y cobranza, proyectando un análisis crediticio eficiente y eficaz que se evidencie en la recuperación de cartera.
- Es necesaria la inducción al personal involucrado en el proceso, y la predisposición a la superación, identificando claramente los objetivos de la empresa.
- Con la actualización focalizada de la política de créditos y cobranzas, se pretende mejorar los procesos de recuperación de cartera y, disminuir el periodo promedio de cobranza y las pérdidas por cuentas incobrables, logrando mantener una buena disposición de los clientes para futuras negociaciones.
- El resultado de la implementación de esta propuesta será de beneficiar a la empresa con optimas otorgaciones de crédito y procesos sostenibles de recuperación de cartera, lo que conllevara a que la empresa obtenga liquidez a corto plazo y cumpla con sus

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

obligaciones ya pactadas con proveedores, evitando buscar financiamiento externo para solventar posibles déficit de flujos.

- En relación a la falta de seguimiento a los recaudadores en relación a su gestión de cobros, se diseñaron controles periódicos que permitirán obtener un mapeo de las actividades con cada uno de los clientes.
- Se implementó una tabla de comisiones en calidad de elemento motivador a favor de los recaudadores, cuyo porcentaje estará determinado por la antigüedad de la cartera y será autorizado por los miembros del comité de créditos y cobranzas.

RECOMENDACIONES

Al culminar este trabajo de investigación se recomienda lo siguiente:

- Implementar las políticas de crédito y cobranzas que fueron debidamente actualizadas en base a los resultados obtenidos en las entrevistas, para que de esta manera se cumplan los resultados proyectados.
- Se recomienda que el control, seguimiento y evaluación de la gestión sea constante a cada uno de los procesos implementados, con el propósito de que los resultados sean consistentes y encaminados a la mejora continua de la empresa.
- Es necesario mantener una evaluación de los indicadores de recuperación mensualmente, de tal manera evitar oportunamente la incobrabilidad de la cartera posiblemente descuidada por los recaudadores.
- Hacer efectivo el envío de la información de los montos de los saldos adeudados a los clientes, en calidad de confirmación y aceptación de sus obligaciones adquiridas con la empresa.
- Revisar que la tabla de comisiones por recuperación de cartera, se mantenga debidamente actualizada y revisada periódicamente, a efectos de comparar lo desembolsado por comisiones, con los valores recaudados.
- Se sugiere que la conformación de los Comités de Créditos y Cobranzas se los realicen mensualmente o cada vez que sean necesarios, con el propósito de mantener una comunicación activa

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

y siempre lograr acuerdos consensuados que favorezcan a la empresa.

- Con el propósito de precautelar uno de los activos más importante de la empresa es necesario establecer al recaudador como única persona autorizada para el cobro de las facturas por ventas a crédito, siendo el jefe de cobranza y el gerente de mercadeo y ventas, los autorizados para otorgar reestructuración o refinanciamiento de deudas vencidas.
- Logrando lo anteriormente expuesto podemos obtener resultados favorables que permitan generar a la empresa la confianza y tranquilidad en su actividad, otorgando ventas a crédito sin involucrar grandes riesgos.

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

BIBLIOGRAFÍA

- Brachfield, P. (2009). *Gestion del credito y cobro*. Editorial Profit.
- Cardenas, A. (2000). *Principios de la Contabilidad*. Bogota: Norma, S.A.
- Ettinger, R., & Golieb, D. (2008). *Credito y Cobranza*. Continental S.A. de C.V.
- Franchi, M. (2010). *Modelo de control de Gestion Aplicado en la Unidad de cobranza de la oficina comercial Cadafe Betijoque Estado Trujillo*. Trujillo: Universidad de los Andes. Obtenido de http://tesis.ula.ve/pregrado/tde_arquivos/25/TDE-2012-09-19T06:29:21Z-1674/Publico/franchimarjori.pdf
- Hargadon, B. J. (1984). *Principios de Contabilidad*. Norma.
- Meigs, W., & Larsen, J. (1983). *Principios de Auditoria*. Mexico: Diana.
- Munch, L. (2010). *Administracion*. Mexico: Pearson.
- Ponce, C., Quimi, J., & Burgos, R. (2007). *Sistema para la Gestion de Cobranzas utilizando dispositivos moviles*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Quiles, F. (2011). *Contabilidad*. Bogota: Normas S.A.
- Robinson, M. (2003). *Contabilidad*. Mexico: Industrias mexicana.
- Ruiz, H. (2013). *Diseño de un modelo matematico para optimizar la gestion de un sistema de cobranza en una empresa comercial*. Guayaquil: Escuela Superior Politecnica del Litoral.
- Vasquez, V. H. (2002). *Organizacion Aplicada*. Quito: Graficas Vasquez.
- Zapata Sanchez, P. (2006). *Contabilidad General*. Mc Graw Hill.

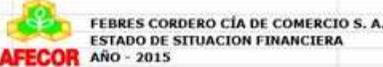
IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

ANEXOS

Febres Cordero Compañía de Comercio S.A
Tabla de comisiones por gestión de recaudación
Según antigüedad de cartera

| Code | Código Vendedor | Nombre Vendedor | Días | | % Comisión |
|------|-----------------|---------------------|-------|-------|------------|
| | | | Desde | Hasta | |
| 100 | 1 | XAVIER VEGA | | 8 | 2 |
| 101 | 1 | XAVIER VEGA | 9 | 30 | 2 |
| 102 | 1 | XAVIER VEGA | 31 | 60 | 1.2 |
| 103 | 1 | XAVIER VEGA | 61 | 9000 | 0.7 |
| 200 | 2 | GIOVANNI SACOTO | | 8 | 2 |
| 201 | 2 | GIOVANNI SACOTO | 9 | 30 | 2 |
| 202 | 2 | GIOVANNI SACOTO | 31 | 60 | 1.2 |
| 203 | 2 | GIOVANNI SACOTO | 61 | 9000 | 0.7 |
| 300 | 10 | WILLIAMS CASTRO | | 30 | 2 |
| 301 | 10 | WILLIAMS CASTRO | 31 | 60 | 1.2 |
| 302 | 10 | WILLIAMS CASTRO | 61 | 9000 | 0.7 |
| 400 | 6 | FRANCISCO MEDINA | | 8 | 2 |
| 401 | 6 | FRANCISCO MEDINA | 9 | 30 | 2 |
| 402 | 6 | FRANCISCO MEDINA | 31 | 60 | 1.2 |
| 403 | 6 | FRANCISCO MEDINA | 61 | 9000 | 0.7 |
| 500 | 7 | VICTOR HUGO SANCHEZ | | 8 | 2 |
| 501 | 7 | VICTOR HUGO SANCHEZ | 9 | 30 | 2 |
| 502 | 7 | VICTOR HUGO SANCHEZ | 31 | 60 | 1.2 |
| 503 | 7 | VICTOR HUGO SANCHEZ | 61 | 9000 | 0.7 |
| 600 | 11 | JULIO CESAR HEREDIA | | 30 | 1 |
| 601 | 11 | JULIO CESAR HEREDIA | 31 | 60 | 1 |
| 602 | 11 | JULIO CESAR HEREDIA | 61 | 9000 | 1 |
| 700 | 12 | XAVIER COELLO | | 30 | 2 |
| 701 | 12 | XAVIER COELLO | 31 | 60 | 1.2 |
| 702 | 12 | XAVIER COELLO | 61 | 9000 | 0.7 |
| 800 | 13 | JUAN CARLOS VELOZ | | 30 | 2 |
| 801 | 13 | JUAN CARLOS VELOZ | 31 | 60 | 1.2 |
| 802 | 13 | JUAN CARLOS VELOZ | 61 | 9000 | 0.7 |
| 900 | 3 | RAFAEL MONTERO | | 8 | 2 |
| 901 | 3 | RAFAEL MONTERO | 9 | 30 | 2 |
| 902 | 3 | RAFAEL MONTERO | 31 | 60 | 1.2 |
| 903 | 3 | RAFAEL MONTERO | 61 | 9000 | 0.7 |
| 1200 | 16 | MARIO JARAMILLO | | 30 | 2 |
| 1201 | 16 | MARIO JARAMILLO | 31 | 60 | 1.2 |
| 1202 | 16 | MARIO JARAMILLO | 61 | 9000 | 0.2 |
| 1300 | 35 | MARCOS ESPINOZA | | 30 | 2 |
| 1301 | 35 | MARCOS ESPINOZA | 31 | 60 | 1.2 |
| 1302 | 35 | MARCOS ESPINOZA | 61 | 9000 | 0.7 |
| 1400 | 26 | NESTOR INTIRIAGO | | 30 | 2 |
| 1401 | 26 | NESTOR INTIRIAGO | 31 | 60 | 1.2 |
| 1402 | 26 | NESTOR INTIRIAGO | 61 | 9000 | 0.7 |
| 1500 | 4 | FREDDY REA | | 8 | 2 |
| 1501 | 4 | FREDDY REA | 9 | 30 | 2 |
| 1502 | 4 | FREDDY REA | 31 | 60 | 1.2 |
| 1503 | 4 | FREDDY REA | 61 | 9000 | 0.7 |
| 1600 | 5 | MARIO PORTILLA | | 8 | 2 |
| 1601 | 5 | MARIO PORTILLA | 9 | 30 | 2 |
| 1602 | 5 | MARIO PORTILLA | 31 | 60 | 1.2 |
| 1603 | 5 | MARIO PORTILLA | 61 | 9000 | 0.7 |
| 1700 | 8 | MARIO QUISPE | | 8 | 2 |
| 1701 | 8 | MARIO QUISPE | 9 | 30 | 2 |
| 1702 | 8 | MARIO QUISPE | 31 | 60 | 1.2 |
| 1703 | 8 | MARIO QUISPE | 61 | 9000 | 0.7 |
| 1800 | 9 | PABLO MUÑIZ | | 30 | 2 |
| 1801 | 9 | PABLO MUÑIZ | 31 | 60 | 2 |
| 1802 | 9 | PABLO MUÑIZ | 61 | 75 | 1.2 |
| 1803 | 9 | PABLO MUÑIZ | 76 | 100 | 0.7 |
| 1900 | 1111 | MILTON MOSQUERA | | 9000 | 3 |

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

|  | | | | | | | | | | |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| ACTIVO | ene-15 | feb-15 | mar-15 | abr-15 | may-15 | jun-15 | jul-15 | ago-15 | sep-15 | oct-15 |
| Activo Corriente | | | | | | | | | | |
| Caja-Bancos e Inversiones temporales | 727,334.37 | 1,408,864.34 | 1,376,412.42 | 907,533.81 | 744,054.95 | 890,226.07 | 997,408.13 | 1,541,911.34 | 1,603,777.13 | 1,665,522.45 |
| Cuentas por cobrar-clientes, neto | 6,758,123.88 | 6,730,003.71 | 6,643,572.00 | 6,766,068.68 | 7,010,148.51 | 7,063,577.66 | 7,588,690.75 | 7,355,764.68 | 6,950,079.23 | 6,571,818.17 |
| Otras cuentas por cobrar | 283,447.16 | 328,570.15 | 423,030.48 | 379,419.37 | 315,633.81 | 315,712.26 | 291,990.48 | 234,340.04 | 235,704.74 | 235,261.38 |
| Inventarios | 3,915,935.14 | 3,405,808.81 | 3,071,799.36 | 3,335,191.68 | 3,449,396.62 | 3,834,943.04 | 3,378,057.46 | 4,082,676.53 | 3,966,575.42 | 4,194,850.38 |
| Pagos anticipados y otros activos | 729,122.54 | 746,843.17 | 785,239.84 | 815,777.04 | 853,169.82 | 888,729.18 | 925,504.14 | 495,482.50 | 606,155.77 | 647,037.62 |
| Total activos corrientes | 12,413,963.09 | 12,620,090.18 | 12,300,054.10 | 12,203,990.58 | 12,372,403.71 | 12,993,188.21 | 13,181,650.96 | 13,710,175.09 | 13,362,292.29 | 13,314,490.00 |
| Propiedad, Planta y Equipos | | | | | | | | | | |
| Depreciables | 839,846.21 | 846,917.97 | 851,108.66 | 907,532.22 | 908,490.49 | 910,303.53 | 913,166.51 | 917,051.41 | 917,722.42 | 918,176.02 |
| No Depreciables | 2,425,916.31 | 2,481,312.31 | 2,545,789.63 | 2,590,589.63 | 2,665,212.81 | 2,711,862.73 | 2,711,862.73 | 2,789,178.37 | 2,809,338.37 | 2,831,738.37 |
| (-) Depreciación acumulada | (600,269.10) | (604,608.53) | (608,947.96) | (613,287.39) | (617,626.82) | (631,129.78) | (637,726.29) | (644,322.80) | (650,919.31) | (657,515.82) |
| Total Propiedad, Planta y Equipos | 2,665,493.42 | 2,723,621.75 | 2,787,950.33 | 2,884,834.46 | 2,956,076.48 | 2,991,036.48 | 2,987,302.95 | 3,061,906.98 | 3,076,141.48 | 3,092,398.57 |
| Propiedades de inversión | | | | | | | | | | |
| Depreciables | 1,381,041.16 | 1,381,041.16 | 1,381,041.16 | 1,381,041.16 | 997,389.08 | 997,389.08 | 997,389.08 | 997,389.08 | 997,389.08 | 997,389.08 |
| No Depreciables | 238,980.57 | 238,980.57 | 238,980.57 | 238,980.57 | 248,913.97 | 248,913.97 | 248,913.97 | 248,913.97 | 248,913.97 | 248,913.97 |
| (-) Depreciación acumulada | (440,375.68) | (440,375.68) | (440,375.68) | (440,375.68) | (66,657.00) | (66,657.00) | (66,657.00) | (66,657.00) | (66,657.00) | (66,657.00) |
| Total Propiedades de inversión | 1,179,646.05 |
| Activos no corrientes | | | | | | | | | | |
| Inversiones permanentes | 319,346.70 | 319,346.70 | 319,346.70 | 319,346.70 | 319,346.70 | 319,346.70 | 319,346.70 | 319,346.70 | 319,346.70 | 319,346.70 |
| Otros activos no corrientes | 74,558.91 | 74,558.91 | 74,558.91 | 74,558.91 | 74,558.91 | 74,558.91 | 74,558.91 | 74,558.91 | 74,558.91 | 74,558.91 |
| Total activos no corrientes | 393,905.61 |
| TOTAL DEL ACTIVO | 16,653,008.17 | 16,917,263.59 | 16,661,556.09 | 16,662,376.70 | 16,902,031.85 | 17,557,776.35 | 17,742,505.57 | 18,345,633.73 | 18,011,985.43 | 17,980,440.23 |
| PASIVOS Y PATRIMONIO | | | | | | | | | | |
| Pasivos corrientes | | | | | | | | | | |
| Documentos por pagar a bancos (CFN) | 430,544.80 | 430,544.80 | 430,544.80 | - | - | - | - | - | - | - |
| Cuentas por pagar proveedores | 3,471,210.21 | 3,511,311.74 | 2,764,168.54 | 3,388,053.85 | 3,305,576.16 | 3,812,093.78 | 3,800,800.02 | 4,762,454.38 | 4,394,705.25 | 4,381,919.57 |
| Gastos acumulados | 609,703.77 | 617,040.55 | 931,052.87 | 196,718.37 | 403,278.65 | 291,314.41 | 301,464.11 | 315,806.48 | 278,678.47 | 232,880.28 |
| Impuestos por pagar | 218,974.71 | 301,955.34 | 368,078.28 | 392,257.91 | 475,554.02 | 576,312.26 | 666,538.11 | 770,346.37 | 802,740.99 | 874,435.82 |
| Total pasivos corrientes | 4,730,433.49 | 4,860,852.43 | 4,493,844.49 | 3,977,030.13 | 4,184,408.83 | 4,679,720.45 | 4,768,802.24 | 5,848,607.23 | 5,476,124.71 | 5,489,235.67 |
| Pasivos a Largo Plazo | | | | | | | | | | |
| Préstamos de accionista-HAMPTON COMMERCIAL | 221,699.50 | 191,782.33 | 181,401.93 | 578,450.53 | 457,504.11 | 432,791.45 | 391,483.19 | 343,810.45 | 327,892.74 | 323,943.74 |
| Jubilación patronal | 675,806.81 | 672,771.62 | 661,728.33 | 652,511.64 | 635,886.65 | 626,594.36 | 617,552.07 | 614,266.88 | 597,090.20 | 590,298.72 |
| Pasivo diferido | 638,452.18 | 638,452.18 | 638,452.18 | 638,452.18 | 638,452.18 | 638,452.18 | 638,452.18 | 638,452.18 | 638,452.18 | 638,452.18 |
| Total Pasivos a Largo Plazo | 1,535,868.49 | 1,503,006.13 | 1,481,582.44 | 1,869,414.35 | 1,731,842.94 | 1,697,837.99 | 1,647,487.44 | 1,596,529.51 | 1,563,435.12 | 1,552,694.64 |
| TOTAL PASIVO | 6,266,301.98 | 6,363,858.56 | 5,975,426.93 | 5,846,444.48 | 5,916,251.77 | 6,377,558.44 | 6,416,289.68 | 7,445,136.74 | 7,039,559.83 | 7,041,930.31 |
| Patrimonio de accionista | | | | | | | | | | |
| Capital | 398,360.00 | 398,360.00 | 398,360.00 | 398,360.00 | 398,360.00 | 398,360.00 | 398,360.00 | 398,360.00 | 398,360.00 | 398,360.00 |
| Aportes para futura capitalización | 3,639,340.41 | 3,639,340.41 | 3,639,340.41 | 3,639,340.41 | 3,639,340.41 | 3,639,340.41 | 3,639,340.41 | 4,187,915.00 | 4,187,915.00 | 4,187,915.00 |
| Reservas patrimoniales | 301,074.82 | 301,074.82 | 301,074.82 | 301,074.82 | 301,074.82 | 301,074.82 | 301,074.82 | 301,074.82 | 301,074.82 | 301,074.82 |
| Conversión NIIF | 892,415.04 | 892,415.04 | 892,415.04 | 892,415.04 | 892,415.04 | 892,415.04 | 892,415.04 | 1,856,688.04 | 1,856,688.04 | 1,856,688.04 |
| Resultados de años anteriores | 4,865,417.55 | 4,865,417.55 | 4,865,417.55 | 4,865,417.55 | 4,865,417.55 | 4,865,417.55 | 4,832,493.75 | 2,699,962.31 | 2,699,962.31 | 2,584,953.98 |
| Utilidad (Pérdida) actual | 290,098.37 | 456,797.21 | 589,521.34 | 719,324.40 | 889,172.26 | 1,083,610.09 | 1,262,531.87 | 1,456,496.82 | 1,528,425.43 | 1,609,518.08 |
| Total del patrimonio | 10,386,706.19 | 10,553,405.03 | 10,686,129.16 | 10,815,932.22 | 10,985,780.08 | 11,180,217.91 | 11,326,215.89 | 10,900,496.99 | 10,972,425.60 | 10,938,509.92 |
| TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO | 16,653,008.17 | 16,917,263.59 | 16,661,556.09 | 16,662,376.70 | 16,902,031.85 | 17,557,776.35 | 17,742,505.57 | 18,345,633.73 | 18,011,985.43 | 17,980,440.23 |

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

| FEBRES CORDERO COMPAÑÍA DE COMERCIO | | | | | | | | |
|--|----------------------|-------------------|---------------|-----------------|------------------|------------------|-------------|------------------|
| RELACIÓN DE LA CARTERA GENERAL | | | | | | | | |
| DEL 31 DIC 2014 AL 31 OCTUBRE 2015 | | | | | | | | |
| FECHA | CARTERA TOTAL | POR VENCER | 0 - 90 | 91 - 180 | 181 - 300 | 301 - 360 | 361+ | VENCIDO |
| 31-dic-14 | 7.805.596 | 3.468.149 | 1.722.668 | 840.313 | 238.646 | 102.277 | 1.433.544 | 4.337.447 |
| | 100% | 44% | 22% | 11% | 3% | 1% | 18% | 56% |
| 31-oct-15 | 7.130.371 | 3.943.015 | 1.804.286 | 378.125 | 83.955 | 105.446 | 815.543 | 3.187.356 |
| | 100% | 55% | 25% | 5% | 1% | 1% | 11% | 45% |
| | 675.225 | (474.866) | (81.618) | 462.187 | 154.691 | (3.170) | 618.000 | 1.150.091 |

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

**FEBRES CORDERO COMPAÑÍA DE COMERCIO
GESTION DE CUENTAS MAYORES A UN AÑO
AL 31 DE OCTUBRE DEL 2015**

CUENTAS EN MANOS DE ABOGADOS:

ABOGADO MORAN NUQUES:

| | | | |
|-----------------------------|-----------------|------------|--------------------------|
| Sixto Borrero Campozano | Babahoyo banano | 255.706,00 | |
| Silva Velazco Wilson Xavier | Daule | 63.337,38 | |
| Total Abo. Morán Nuques | | | 319.043,38 319.043,38 |

ABOGADO LINDON PAREDES:

| | | | |
|-------------------------------|-----------------|-----------|------------|
| Grupo Sunway | Quevedo Banano | 48.913,31 | |
| Obdac | Babahoyo Banano | 8.866,90 | |
| Pacheco Cabrera Matia | Babahoyo Banano | 32.922,04 | |
| Alvarez Coronel Wilson G. (+) | Babahoyo | 20.167,21 | |
| Diaz Muñoz Mariana F. | Babahoyo | 15.832,73 | |
| Martillo Castillo Lizandro G. | Daule | 35.203,00 | |
| Encalada Noboa Gonzalo Isaac | Milagro | 62.369,30 | |
| TOTAL ASIGNADO ABOGADOS: | | | 224.274,49 |

MEDIACIONES REALIZADAS:

| | | | |
|------------------------------|----------|-----------|-----------|
| Ormeño Pincay Ibis | Milagro | 9.150,03 | |
| Planas Gavilanez Ma. Paulina | Babahoyo | 7.653,43 | |
| Salmeron Zambrano Rosa M. | Daule | 10.901,57 | |
| Leandro Cansing Arichabala | Quevedo | 9.950,35 | |
| Alvarez Mendoza Dioselina | Babahoyo | 44.327,53 | |
| | | | 81.982,91 |

KITS VENCIDOS MAS DE UN AÑO

94.537,14

OTROS:

| | | |
|--------------------|---------|----------|
| Asesoría e Insumos | Milagro | 9.097,77 |
|--------------------|---------|----------|

Ciente trabajará en Afecor.

TOTAL GESTIONADO 409.892,31 409.892,31

GRAN TOTAL 728.935,69 728.935,69

RECUPERADO EN KITS 90.462,86

COBRADO MAS DE 360 DIAS AGO-OCT/2015 29.968,00

NO ASIGNADO ABOGADOS 175.725,51

296.156,37

OFRECIDO A OCTUBRE 31/2015 1.025.092,06

MEDIACIONES CON CITA PARA OCTUBRE:

| | | | |
|---------------------------------|---------|----------|-----------|
| Rosa Gabriela Almeida Cedeño | Quevedo | 6.437,00 | |
| Zambrano Litardo Ariosto Darwin | Quevedo | 7.858,00 | |
| | | | 14.295,00 |

MEDIACIONES CON CITA PARA NOVIEMBRE:

| | | | |
|--|------------|-----------|------------|
| 13 clientes | Manabi | 66.157,72 | |
| Sociedad Importadora Surcos Cia. Ltda. | Sierra Sur | 79.516,43 | |
| Avellan Diaz Jorge | Daule | 8.845,47 | |
| | | | 154.519,62 |

MEDIACIONES POR APLICAR NOVIEMBRE:

| | | |
|------------|---------|-----------|
| 6 Clientes | Machala | 73.796,92 |
|------------|---------|-----------|

**IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE
UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE
GUAYAQUIL**

**FEBRES CORDERO COMPAÑÍA DE COMERCIO
REPORTE DE CLIENTES CON SALDOS MAYORES A \$ 100.000
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015**

| CLIENTE | VENCIDO | FECHA | POR VENCER | TOTAL |
|-------------------------------|------------|--------|------------|--------------|
| GINGER SANCHEZ | 136.045,16 | jul-14 | 123.974,47 | 260.019,63 |
| BORRERO CAMPOZANO SIXTO | 255.706,38 | mar-12 | - | 255.706,38 |
| AGRONUEVO (LETTY MAZA) | 150.033,90 | sep-15 | 93.137,97 | 243.171,87 |
| FITOGREEN (DR. V. H. QUIMI) | 27.408,87 | dic-15 | 203.647,44 | 231.056,31 |
| FERTISA (LUIS HIDALGO) | 30.954,82 | sep-15 | 189.892,20 | 220.847,02 |
| FERPACIFIC (EMILIO ESPINOZA) | 200.697,08 | sep-15 | - | 200.697,08 |
| CHEMCROP | 3.542,82 | dic-15 | 106.044,06 | 109.586,88 |
| | 804.389,03 | | 716.696,14 | 1.521.085,17 |

**IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE
UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE
GUAYAQUIL**

| FEBRES CORDERO COMPAÑÍA DE COMERCIO VALORES A CONSIDERAR PARA PROVISION AL 31 DE OCTUBRE DEL 2015 | | | |
|--|------------------|------------|--------------|
| ZONA | VENDEDOR | AÑO | MONTO |
| BANANO QUEVEDO | NESTOR INTRIAGO | 2010 | \$ 79.259 |
| BABAHOYO | MARIO QUISPE | 2010 | \$ 35.602 |
| FLORES | SANDRA OJEDA | 2010 | \$ 10.078 |
| NARANJAL | MARIO JARAMILLO | 2010 | \$ 7.135 |
| MANABI | GIOVANNY SACOTO | 2010 | \$ 6.012 |
| DAULE | FRANCISCO MEDINA | 2010 | \$ 4.177 |
| SALUD PUBLICA | PABLO MUÑIZ | 2010 | \$ 2.574 |
| MACHALA | XAVIER VEGA | 2010 | \$ 2.491 |
| GUAYAQUIL | VIVIANA CASTRO | 2010 | \$ 1.413 |
| MILAGRO | RAFAEL MONTERO | 2010 | \$ 788 |
| AUSTRO | MARIO PORTILLA | 2010 | \$ 335 |
| SIERRA NORTE | VICTOR SANCHEZ | 2010 | \$ 241 |
| | | | \$ 70.846 |

*** Valores considerados por tener mas de cinco años en la cartera.**

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

| FEBRES CORDERO COMPAÑÍA DE COMERCIO ESTIMADO DE COBROS PARA EL 2016 | | | | | | | | |
|--|------------|------------|------------|-------------|---------------|---------------|-------------|-------------|
| MESES | 2013 | 2014 | 2015 | VENTAS 2015 | % COB / VTAS. | COBROS 2016 | VENTAS 2016 | % COB/VTAS. |
| ENERO | 1.794.088 | 1.641.074 | 2.023.028 | 2.379.130 | 85% | 1.750.000 | 2.148.404 | 81% |
| FEBRERO | 1.487.120 | 1.454.764 | 1.573.297 | 1.999.654 | 79% | 1.600.000 | 1.845.931 | 87% |
| MARZO | 1.783.948 | 1.390.577 | 1.473.954 | 1.474.284 | 100% | 1.450.000 | 1.630.563 | 89% |
| ABRIL | 1.496.405 | 1.150.779 | 1.634.146 | 1.236.679 | 132% | 1.450.000 | 1.574.653 | 92% |
| MAYO | 1.479.493 | 1.235.244 | 1.418.286 | 1.736.780 | 82% | 1.450.000 | 1.518.425 | 95% |
| JUNIO | 1.578.796 | 1.541.099 | 1.364.754 | 1.400.437 | 97% | 1.500.000 | 1.491.475 | 101% |
| JULIO | 1.438.197 | 1.256.338 | 2.186.902 | 1.454.450 | 150% | 1.450.000 | 1.402.268 | 103% |
| AGOSTO | 1.372.477 | 1.495.399 | 1.304.482 | 1.257.643 | 104% | 1.400.000 | 1.333.948 | 105% |
| SEPTIEMBRE | 1.220.946 | 1.679.904 | 1.200.175 | 1.294.942 | 93% | 1.300.000 | 1.219.961 | 107% |
| OCTUBRE | 1.132.205 | 1.465.763 | 1.319.641 | 1.140.799 | 116% | 1.350.000 | 1.136.408 | 119% |
| NOVIEMBRE | 1.333.537 | 1.320.491 | 1.258.867 | 1.394.568 | 90% | 1.350.000 | 1.170.709 | 115% |
| DECIEMBRE | 1.095.058 | 1.470.269 | 1.300.000 | 1.283.976 | 101% | 1.350.000 | 1.686.644 | 80% |
| | 17.212.271 | 17.101.700 | 18.057.532 | 18.053.342 | 100 | 17.400.000 | 18.159.389 | 96 |
| | | | | | | | | |
| BALANCE AL 31/10/2015 | TOTAL | POR | | VCDO. 91- | | | | |
| | CARTERA | VENCER | VCDO. 0-90 | 180 | VCDO. 181-300 | VCDO. 301-360 | VCDO. + 361 | |
| | 6.732.590 | 3.878.522 | 1.234.463 | 460.974 | 239.365 | 24.293 | 894.973 | |

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

FORMATO ENCUESTA.-

FEBRES CORDERO CIA. DE COMERCIO S.A.

IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACION DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUIMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

Instrucciones.- La presente encuesta esta compuesta por preguntas en las cuales se debe indicar los posibles factores que inciden en la recaudacion de la Empresa. Al responder las preguntas adecuadamente con sinceridad y reflexion se podran identificar facilmente los elementos que se deben considerar en el sistema de control.

1.- La empresa cuenta con guias de proceso de:

- a Politica de creditos y cobranzas
- b Procedimientos actualizados de credito y cobranzas.
- c Sistema de asignacion de credito.
- d Sistema de gestion de cobranzas.

2.- Con clientes nuevos la Empresa

- a Le da credito sin evaluacion
- b Solicita documentacion comercial y tributaria.
- c Se cuenta con una empresa calificadoradora de riesgo

3.- Al gestionar las cobranzas, la empresa

- a Lo hace cuando necesita fondos
- b Lo hace esporadicamente, sin metodos y sin registro de la gestion realizada
- c Lo hace periodicamente, con metodos y con registro de la gestion realizada

4.- Con los clientes actuales, la empresa

- a No tienen definido el limite de credito
- b Tiene definido el limite de credito, pero se encuentra desactualizado
- c Tiene definido el limite de credito y lo actualiza periodicamente.

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

5.- La estructura actual del area de Cobranza

- a Es la idonea para su gestion
- b Le hace falta mas preparacion a sus miembros para su buen desarrollo
- c Les caeria bien adecuar tecnologia para cumplir con sus objetivos

6.- Que tan frecuente es visitado el cliente para la gestion de cobranza

- a Todos los meses
- b Solo cuando cae en mora
- c Cuando el cliente vuelve a comprar

7.- Cual de las siguientes razones son las mas comunes por parte de los clientes para no cumplir con sus obligaciones

- Ciente perdio cultivos
- Problemas economicos
- Complicaciones de salud
- Dieron prioridad a otras obligaciones

8.- Cual de los siguientes factores lo motivarian a recaudar mas

- Comision sobre Cobranza
- Porcentaje por tipo de cartera
- Comision sobre Venta
- Bono cumplimiento anual

9.- En que cree usted que se deben actualizar las politicas y normas del Dpto de Cobranzas

- Analisis de credito
- Plazos de credito
- Formas de pago
- Procesos de cobranzas

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

10.- Cree usted que incentivando a los recaudadores mejoraremos los montos de recaudacion.

SI NO

11.- La mayor gestion de recaudacion esta concentrada por la antigüedad de cartera de:

0 - 30 dias 31 - 120 dias 121 - 180ds > 181 dias

12.- Conoce usted el monto actual de cartera vencida mas de > 181 días

SI NO

13.- En que se basan ustedes para conceder nuevas lineas de credito a un buen cliente, pero que cumple sus obligaciones tardiamente.

Posee garantias reales
Cliente reconocido en el mercado
Deja cheques a fecha
Es propietario de grande activos

14.- Existe en la Empresa la conformacion de Comites de Credito, para evaluar la gestion de credito y Cobranza?

SI NO

15.- La ejecucion de su trabajo de recuperacion se caracteriza por una serie de pasos tecnicamente definidos

SI NO NO APLICA

16.- Ha recibido induccion con respecto a la administracion de la cuenta por cobrar?

SI NO NO APLICA

17.- Mediante que medios el clientes conoce sus obligaciones pendientes con la Empresa

Comunicaciones escritas
Estados de cuenta
Al momento de solicitar un nuevo credito
Ninguna de las anteriores.

18.- Que mecanismo utiliza para gestionar la recuperacion de cartera vencida

Llamada telefonica
Carta de Cobro
Visita al cliente
Demanda Judicial
Mediaciones

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL



FEBRES CORDERO COMPAÑÍA DE COMERCIO S.A.
DIVISIÓN AGROQUÍMICOS
SOLICITUD DE CRÉDITO

NUEVO: ACTUALIZACIÓN: OTROS:
DISTRIBUIDOR: AGRICULTOR: EMP. AGRÍCOLA: OTROS:

Fecha: _____ Vendedor: _____ Zona: _____
CUPO: **REVISAR LOS DOCUMENTOS REQUERIDOS EN EL REVERSO DE LA SOLICITUD**

DATOS PERSONALES:
Nombres del Cliente o Representante Legal: _____
Cédula Identidad: _____ Fecha de Nacimiento: _____ Soltero Casado U. Libre Viudo
Cónyuge nombre: _____ C. Identidad: _____
Dirección domicilio: _____ Ciudad: _____
Teléfonos: _____ Celular: _____ Vivienda Propia: Alquilada: Tiempo: _____ Otros:
E-mail (particular): _____

DATOS DEL NEGOCIO/EMPRESA:
Nombre Comercial: _____ Tiempo en la actividad: _____
N° R.U.C.: _____ Tipo de Negocio: _____
Dirección del negocio: _____ Ciudad: _____
Teléfonos: _____ Celular: _____ Local Propio: Alquilado: Tiempo: _____ Otros:
Nombres del Contacto de Pagos: _____ Cargo: _____
Teléfonos: _____ Celular: _____ E-mail: _____
E-mail para Envío de Factura Electrónica: _____ Otros Ingresos (monto y actividad): _____
Persona autorizada a realizar las Compras: _____ C. Identidad: _____
Persona autorizada a recibir la mercadería: _____ C. Identidad: _____

SI EL CLIENTE ES AGRICULTOR LLENAR ESTE ESPACIO
Tiempo como Agricultor: _____ Clases de Cultivos: _____ N° Hectáreas Cultivadas: _____
Terreno Propio: Alquilado: Tiempo: _____ Meses de Cosechas: _____ Promed. de Ingresos: _____
Ubicación del (los) terreno (s): _____

| BIENES INMUEBLES | | | | HIPOTECA BANCO | | AVALUO COMERCIAL | | | |
|--------------------------|--------|-----|------------------|------------------|--------|------------------|------------------|--|--|
| Casa Dirección: _____ | | | | | | | | | |
| Terreno Ubicación: _____ | | | | | | | | | |
| VEHICULOS MARCA | Modelo | Año | Avalúo Comercial | MAQUINARIA MARCA | Modelo | Año | Avalúo Comercial | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |

REFERENCIAS BANCARIAS: (solo Cuenta Corriente)
Banco _____ Cta. Cte. N° _____ Fecha de apertura: _____
Banco _____ Cta. Cte. N° _____ Fecha de apertura: _____

REFERENCIAS COMERCIALES (de acuerdo a la actividad del cliente)
Nombre: _____ Teléfonos: _____
Nombre: _____ Teléfonos: _____
Nombre: _____ Teléfonos: _____

REFERENCIA PERSONAL
Nombre: _____ Teléfonos: _____
Dirección: _____ Ciudad: _____

REFERENCIA FAMILIAR (que no viva con el Cliente)
Nombre: _____ Teléfonos: _____
Dirección: _____ Ciudad: _____ Relación: _____

Al llenar la Solicitud del presente formulario, libre y voluntariamente, el (los) abajo firmante(s) referido(s) como el CLIENTE expresa e irrevocablemente declara(n) que a) conoce que la empresa FEBRES CORDERO CIA. DE COMERCIO S.A. Confirmará, recabará y obtendrá, según lo considere necesario, información sobre el CLIENTE de fuentes lícitas tales como agencias informantes de consumidores y de referencias de crédito y otras agencias o personas naturales o jurídicas, con el fin de verificar su capacidad de pago, comportamiento y crédito comercial, manejo de cuentas bancarias, y demás información que permita a la empresa FEBRES CORDERO CIA. DE COMERCIO S.A. c) Procesar debidamente la presente solicitud, y por lo tanto autoriza para así proceder, b) autoriza a la empresa FEBRES CORDERO CIA. DE COMERCIO S.A. para compartir todo o parte de la información constante de esta solicitud, con terceros personas naturales o jurídicas y otras que la empresa FEBRES CORDERO CIA. DE COMERCIO S.A. consideren conveniente; c) se compromete a cancelar los valores que en cada factura asíen indicados, con la sola presentación de la(s) misma(s) y, d) deslinda y libera a la empresa FEBRES CORDERO CIA. DE COMERCIO S.A. de toda y cualquier responsabilidad legal, moral o de cualquier otra naturaleza por los efectos y consecuencias que puedan generarse para el CLIENTE tanto para la obtención de información como para compartir y usar la misma. Yo (nosotros) abajo firmante(s), portador(es) de la cédula(s) de ciudadanía indicado (s) en el cuerpo de la presente solicitud, certifico (amos) que la información proporcionada es completa, fiel y correcta. Así mismo declaro (amos) conocer, y acepto (amos) que la empresa FEBRES CORDERO CIA. DE COMERCIO S.A. se reserva el derecho de aceptar, rechazar o negar la presente solicitud, y de no dar explicación alguna sobre el rechazo o negativo, igualmente, de requerir de mi (nuestra) documentación de prueba de la información proporcionada, que me obligo a entregarla a satisfacción de la empresa FEBRES CORDERO CIA. DE COMERCIO S.A.

FIRMA DEL SOLICITANTE
FIRMA DEL CONYUGE

COMENTARIOS DEL REPRESENTANTE DE VENTAS: _____

FIRMA REPRESENTANTE VENTAS _____

Tel.: 2410379 - 10 Blocks 100x1 - Bond 75 Grs. -

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL EN LA RECAUDACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE AGROQUÍMICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

