

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**Tesis previa a la obtención del Título de Ingeniera Comercial con
Especialización en Contabilidad y Auditoría**

**“ESTRATEGIA PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCEDIMIENTOS DE
RECAUDACION EN EL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE UNA EMPRESA
AUTOMOTRIZ CON LA FINALIDAD DE DISMINUIR EL IMPACTO DE
INCOBRABILIDAD. CASO PRÁCTICO APLICADO A LA EMPRESA
MECANOSOLVERS S.A.”**

AUTORA:

MARGOTH ELIZABETH VEINTIMILLA SANTAMARÍA

DIRECTOR:

ING. DANNY ZAMBRANO

Quito, Junio del 2010

Declaratoria de Responsabilidad

Los conceptos desarrollados, análisis realizados, conclusiones y recomendaciones de la presente tesis son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Quito, junio del 2010.

(f)

MARGOTH ELIZABETH VEINTIMILLA SANTAMARÍA

DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado de manera muy especial a mis padres, por el gran apoyo incondicional que siempre me han brindado y de esta manera quiero agradecerles todo el amor que he recibido de ellos.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, quisiera agradecer a Dios que me dio la fortaleza para culminar con mi tesis, y así cumplir con una de mis metas tan anheladas.

Al Doctor Ángel Núñez, quien hizo posible la aplicación de esta investigación dentro de las instalaciones de la empresa, y de igual manera agradezco su comprensión.

A todos mis compañeros de trabajo, que me colaboraron de muy buena manera para la obtención de la información.

A mi Director de tesis, por la responsabilidad que siempre ha demostrado durante el desarrollo de este trabajo.

A mis hermanos por sus consejos, y sepan que los quiero mucho.

A todos mis amigos que siempre estuvieron a mi lado cuando los necesite.

A mi novio, por su comprensión y apoyo durante todo este tiempo en el cual he desarrollado mi tesis.

Y finalmente, a la Universidad Politécnica Salesiana por hacer de mí una gran profesional, formándome con ética y valores cristianos.

TABLA DE CONTENIDOS

CAPITULO 1

1. BASES TEÓRICAS PARA LA POSTERIOR APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO	1
1.1 ASPECTOS GENERALES DEL CRÉDITO	1
1.1.1 Antecedentes generales del crédito	1
1.1.2 Crédito.....	2
1.1.2.1 Sujetos del crédito.....	2
1.1.2.2 Objetivo básico del otorgamiento de un crédito.....	2
1.1.2.3 Composición de los créditos.....	2
1.2 CLASIFICACIÓN Y TIPOS DE CRÉDITO.....	3
1.2.1 Clasificación de los créditos.....	3
1.2.1.1 Informales.....	3
1.2.1.2 Formales.....	3
1.2.2 Tipos de Crédito.....	5
1.2.2.1 Por su exigibilidad y plazos de pago.....	5
1.2.2.2 Por su origen.....	5
1.2.2.3 Por su naturaleza.....	5
1.2.2.4 Por su modalidad.....	6
1.3 ADMINISTRACIÓN DE CRÉDITO.....	6
1.3.1 Qué es la administración de crédito.....	6
1.3.2 Políticas de crédito y cobranza.....	6
1.3.3 Normas crediticias.....	8
1.3.4 Cuentas por cobrar.....	9
1.3.5 Principios básicos de la política crediticia.....	10

1.4 CONTROL INTERNO.....	20
1.4.1 Definiciones de control interno.....	20
1.4.1.1 Definición según INTOSAI.....	20
1.4.1.2 Definición según COSO.....	20
1.4.1.3 Definición según NIA´S.....	21
1.4.2 Principios del control interno.....	21
1.4.3 Fundamentos del control interno.....	21
1.4.4 Objetivos de control interno.....	22
1.4.5 Métodos de evaluación del control interno y sus diferencias.....	23
1.4.6 Efectividad y eficacia del control interno.....	25
1.4.7 Componentes del control interno.....	26
1.4.8 Riesgos del control interno.....	27
1.4.9 El control interno como sistema.....	28
1.5 OTROS CONCEPTOS.....	30
1.5.1 Análisis FODA.....	30
1.5.1.1 Introducción.....	30
1.5.1.2 ¿Qué es FODA?.....	30
1.5.1.3 Importancia del FODA.....	31
1.5.1.4 Factores del FODA.....	31
1.5.1.5 Conclusiones.....	33
1.5.2 Calidad Total.....	34
1.5.2.1 Generalidades.....	34
1.5.2.2 ¿Qué es la Calidad Total?.....	34
1.5.2.3 Origen de la técnica de la calidad total.....	35
1.5.2.4 Progreso del significado de calidad total.....	35
1.5.2.5 Importancia de la calidad total.....	36

1.5.2.6	El Control de la calidad total.....	37
1.5.2.7	Tipos de acción de calidad total.....	38
1.5.2.8	Técnicas para analizar un proceso de calidad.....	38
1.5.2.9	Síntesis de varios conceptos de expertos en calidad total.....	47
1.5.3	Generalidades para el mejoramiento continuo.....	52
1.5.3.1	Introducción.....	52
1.5.3.2	Concepto básico de mejoramiento continuo.....	52
1.5.3.3	Importancia del mejoramiento continuo.....	53
1.5.3.4	Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo.....	53
1.5.3.5	Necesidad de mejoramiento.....	54
1.5.3.6	Política de calidad.....	54
1.5.3.7	Características del proceso de mejoramiento continuo.....	55
1.5.3.8	Pasos para el mejoramiento continuo.....	61
1.5.4	Bases Legales.....	66
1.5.4.1	Código de Comercio.....	66
1.5.4.2	Código de Procedimiento Civil.....	69

CAPITULO 2

2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA MECANOSOLVERS S.A.	70
2.1 DATOS GENERALES DE LA EMPRESA MECANOSOLVERS S.A.....	70
2.1.1 Constitución de la Empresa.....	70
2.1.2 Visión y Misión.....	72
2.1.2.1 Misión.....	72
2.1.2.2 Visión.....	72
2.1.3 Estructura orgánica general.....	73
2.1.4 Análisis FODA.....	77

2.2. EL CRÉDITO EN EL ECUADOR.....	81
2.2.1 Antecedentes del crédito..	81
2.2.2 Breve reseña histórica del crédito en el Ecuador.....	82
2.2.3 Riesgos del entorno en el crédito.....	84
2.2.4 Delimitaciones del problema crediticio dentro del Ecuador.....	85
2.3 POLÍTICAS PARA EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS.....	86
2.3.1 Análisis de las políticas para la obtención de créditos.....	86
2.3.1.1 Políticas de ventas.....	86
2.3.1.2 Políticas de crédito.....	89
2.3.1.3 Políticas de cobros.....	90
2.4 DESCRIPCIÓN DE LAS OPERACIONES QUE SE DESARROLLAN DENTRO DEL ÁREA DE CRÉDITO, COBRANZAS Y TESORERÍA.....	92
2.4.1 Área de crédito.....	92
2.4.2 Área de cobranza.....	94
2.4.3 Área de tesorería.....	96
2.5 DESCRIPCIÓN DEL FLUJO DE INFORMACIÓN Y PROCEDIMIENTOS ACTUALES, ENTRE DEPARTAMENTOS: CRÉDITO, COBRANZAS Y OPERATIVO.....	101
2.5.1 Descripción narrativa de los canales de comunicación entre los departamentos crédito/cobranzas y operativo.....	101
2.5.2 Flujogramas de los procesos para la generación de la información.....	104
2.5.3 Identificación de los cuellos de botella para encontrar soluciones.....	108
2.6 ANÁLISIS DE LA CARTERA VENCIDA.....	110
2.6.1 Centros de recaudación.....	110
2.6.2 Plan Financiero vs. Recaudación Anual.....	111
2.6.3 Cartera vencida.....	113
2.6.4 Impacto de la incobrabilidad.....	116

2.7 ENCUESTA SOBRE CONOCIMIENTOS DE ESTRATEGIAS, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.....	117
2.7.1 Análisis e interpretación de resultados de la encuesta.....	117
2.7.2 Conclusiones del análisis e interpretación de la encuesta.....	133
2.7.3 Discusión.....	134

CAPÍTULO 3

3. LA PROPUESTA	137
3.1 EL TEMA	137
3.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	137
3.3. JUSTIFICACIÓN.....	138
3.4 SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO	139
3.5 OBJETIVOS	140
3.5.1 Objetivo General	140
3.5.2 Objetivo Específicos	140
3.6 IMPORTANCIA E IMPACTO	141
3.7 EL ESCENARIO Y FACTIBILIDAD INSTITUCIONAL.....	141
3.7.1 Ubicación física de la empresa.....	141
3.7.2. Croquis de la ubicación de la empresa.....	142
3.7.3 Datos informativos de la empresa	142
3.8 LINEAMIENTOS DE ACCIÓN	143
3.9 ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA EMPRESA	144
3.10 PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS	145
3.10.1 Procedimiento para la aprobación de crédito, suscripción de contrato y entrega de vehículo Código P001	146
3.10.2 Procedimiento para la facturación y cobro por concepto de venta de vehículos y repuestos; mantenimiento en talleres y otros ingresos Código P002.....	171
3.10.3 Procedimiento para el control y cobro a clientes con mora en el pago Código P003.....	182

3.11 INFRAESTRUCTURA PARA LA DIFUSIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS.....	192
3.11.1 Objetivo de la difusión.....	192
3.11.2 Lo que el expositor debe conocer.....	192
3.11.3 Mapa de contenidos.....	193
3.11.4 Componentes de cada procedimiento.....	193
3.11.5 Duración del programa propuesto.....	194
3.11.6 Administración.....	194
3.11.7 Presupuesto.....	195
3.11.8 Costo Beneficio.....	195
3.11.9 Mejoramiento continuo de los procesos.....	202
3.12 PROGRAMA PARA RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA	203
3.12.1 Antecedentes	203
3.12.2 Objetivo del programa.....	206
3.12.3 Programa Operativo Anual (POA)	207
3.12.4 Cronograma de actividades.....	208
3.12.5 Costo Beneficio.....	209
3.12.6 Prevención de la cartera vencida.....	216
3.12.7 Control de la cartera.....	217
CAPÍTULO 4	
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	219
4.1 Conclusiones	219
4.2 Recomendaciones.....	222
BIBLIOGRAFIA	224
ANEXOS.....	226

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1.	Reporte de cartera.....	227
ANEXO 2.	Notificación de pago	228
ANEXO 3.	Demanda.....	229
ANEXO 4	Orden de embargo	231
ANEXO 5.	Solicitud de facturación.....	232
ANEXO 6.	Nota de entrega de mantenimiento (Taller)	233
ANEXO 7.	Nota de entrega de repuestos.....	234
ANEXO 8.	Modelo de recibo de caja	235
ANEXO 9.	Recopilación de la información.....	236
ANEXO 10.	Formato de entrevista aplicada a la Jefe de crédito y cobranzas de Mecanosolvers S.A.	239
ANEXO 11.	Encuesta sobre estrategia, proceso y procedimientos dirigidos a los trabajadores del área de crédito y cobranzas de la Empresa Mecanosolvers S.A.	240

INTRODUCCIÓN

Actualmente, las empresas se encuentran en continuo cambio permanente debido a varios factores tanto internos como externos, por lo que cada organización se ve obligada a ser más competitiva dentro de este mundo globalizado. Por lo cual, el propósito del estudio consistió en implementar una estrategia de mejoramiento en los procedimientos de recaudación del área de crédito y cobranzas de la empresa MECANOSOLVERS S.A para disminuir el impacto de incobrabilidad.

MECANOSOLVERS S.A. fue constituida el 05 de abril del 2002, su actividad principal es la venta de vehículos, y en un inicio la institución no requería de la implementación de una estrategia de mejoramiento en los procedimientos de recaudación del área de crédito y cobranzas, debido a que no existía una actividad comercial muy desarrollada como existe en la actualidad; dicha empresa poco a poco está logrando ingresar al mercado automotriz, y se ha visto en la imperiosa necesidad de competir con el resto de concesionarias del país; hoy en día esta empresa no posee una buena evaluación en la calificación y otorgamiento de créditos, afectando la productividad de la misma, además no posee manuales de procedimientos que detallen correctamente las actividades directas que tienen que realizar los colaboradores de esta entidad, por tal motivo presenta porcentajes altos de cartera vencida e incobrabilidad, provocando así, falta de liquidez perjudicando a trabajadores, proveedores, accionistas y otros.

El haber conceptual acerca del tema, permite aportar con conocimientos teóricos y prácticos a la empresa investigada, para así mejorar y optimizar la labor que desempeña cada colaborador de esta prestigiosa organización.

Esta investigación se fundamenta en la filosofía KAISEN, traducida como Mejoramiento Continuo, de esta manera se implementará un estrategia de mejoramiento basada en el círculo Deming; con estos fundamentos teóricos lo que se espera es que MECANOSOLVERS S.A. implemente una filosofía de vida en la cual logre beneficiar a los clientes internos como a los externos, logrando alcanzar una mayor productividad y siendo competitivos dentro del mercado.

Para la obtención de resultados se aplicó una investigación documental, de campo, un estudio explicativo, cuantitativo y cualitativo. Las técnicas aplicadas para esta investigación fueron: la encuesta, aplicada a una población de 65 trabajadores de la empresa, y una entrevista a la Jefe de Crédito y Cobranzas.

El desarrollo de esta investigación se diseña en cuatro capítulos, en los cuales se obtienen resultados precisos. En el primer capítulo, se enuncian las bases teóricas que permitan el diseño de la propuesta, concluyendo así, que se logró obtener información suficiente y de gran relevancia para la aplicación dentro de la institución investigada.

El segundo capítulo de la investigación trata acerca del diagnóstico de la empresa, mediante el cual se obtuvo una información precisa de los problemas más relevantes que existe dentro del Área de Crédito y Cobranzas, se evaluó el plan de recaudación anual y cartera vencida, obteniendo así, un alto porcentaje de cartera vencida que perjudica a la empresa, de igual manera, se evidenció desconocimiento en lo referente a los procesos que son realizados dentro del área investigada y problemas de incobrabilidad debido a la falta de procedimientos levantados, documentados e implementados y la no existencia de un programa adecuado para gestionar los cobros.

El tercer capítulo trata acerca de la propuesta que tiene la finalidad de documentar e implementar los procedimientos óptimos en el cual se especifique el objeto, alcance, las definiciones, documentos de referencia, responsabilidad y autoridad, ejecución, flujogramas y anexos que permitan concluir con un mejor rendimiento en los procedimientos de recaudación del Área de Crédito y Cobranzas. Además, el objetivo del tema desarrollado indica que se desea reducir el porcentaje de incobrabilidad, y mediante esta propuesta se espera una reducción del 5% de morosidad hasta mayo del 2011. De igual manera, se desea implementar mecanismos de prevención, control y reducción de la cartera vencida. Concluyendo así, que con la aplicación de esta propuesta se estima resultados positivos.

Y el último capítulo, especifica las conclusiones y recomendaciones que se plantearon al finalizar la investigación.

En definitiva, el desarrollo de este trabajo tiene como objetivo primordial establecer un base de aplicación, control, prevención de los procedimientos y reducción de la cartera vencida y

porcentaje de incobrabilidad dentro de MECANOSOLVERS S.A. que permita crear una política de mejoramiento continuo en los procedimientos dentro del área investigada, y que promueva una cultura de compromiso de los trabajadores con la empresa y viceversa, en la cual, todos sean coparticipes de la misma, de esta manera se logrará tener personal más comprometido con su trabajo diario, mejorando así la productividad de la misma.

CAPÍTULO I

1. BASES TEÓRICAS PARA LA POSTERIOR APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO

1.1 ASPECTOS GENERALES DEL CRÉDITO

1.1.1 Antecedentes generales del crédito

Muchas empresas han expresado una creciente preocupación por la rentabilidad de los activos, por lo cual ha aumentado la atención sobre los fondos destinados a las cuentas por cobrar. En la actualidad, las instituciones que por excelencia se dedican a otorgar créditos de distinta naturaleza son los bancos e instituciones financieras, por lo tanto, utilizan una serie de procedimientos y herramientas para tal fin, pero también lo hacen la gran variedad de empresas existentes (comerciales, industriales, de servicios, etc.); a través de créditos bancarios o créditos directos con la misma compañía, con el único propósito de captar más clientes y aumentar sus niveles de ventas, permitiendo la obtención de utilidades y la subsistencia en el medio en que se desarrolla.

Por lo cual, estas instituciones están inmersas en un riesgo de morosidad y hasta cierto punto de incobrabilidad de las operaciones. A lo largo de todo el proceso de otorgamiento de un crédito se torna amplio y muy complejo el análisis de los aspectos y factores que se tienen que analizar entre los cuales tenemos:

- ⊕ Determinación de un mercado objetivo.
- ⊕ Evaluación de crédito.
- ⊕ Evaluación de condiciones en que se otorga.
- ⊕ Aprobación del mismo.
- ⊕ Documentación y desembolso.
- ⊕ Política de cobro.
- ⊕ Administración del crédito, etc.

1.1.2 Crédito

El *crédito* de manera general se lo puede definir de la siguiente manera:

Es una prerrogativa de comprar ahora y pagar en una fecha futura, en la actualidad es un sistema moderno de comercialización mediante el cual una persona o entidad asume un compromiso de pago futuro (deudor), por la aceptación de un bien o servicio ante otra persona o entidad (acreedor); en cual los pagos de las mercancías se aplazan a través de uso general de documentos negociables, tales como: letras de cambio, pagarés, cartas de crédito, factura comercial, etc.¹

1.1.2.1. Sujetos del crédito

“Es la persona natural o jurídica que reúne los requisitos para ser evaluado y posteriormente ser favorecido con el otorgamiento de un crédito, en efectivo o venta de un artículo con facilidades de pago.”²

1.1.2.2. Objetivo básico del otorgamiento de un crédito

Establecer un sistema de crédito tiene como propósito, incrementar el volumen de las ventas mediante el otorgamiento de facilidades de pago al cliente, pudiendo ser este comerciante, industrial o consumidor en general, que no presente disponibilidad para comprar bienes o servicios con dinero en efectivo, y de esta forma, cumplir con el objetivo principal de la organización el cual es, generar mayores ingresos y rentabilidad para la empresa.³

1.1.2.3. Composición del los créditos

Un crédito está compuesto por los siguientes componentes:

- ⊕ Solicitante del crédito.
- ⊕ Otorgante del crédito.
- ⊕ Documentos por cobrar: facturas, letras, pagarés, etc.

¹ www.books.google.com, página web

² Ídem, www.books.google.com, página web

³ Ídem, www.books.google.com, página web

- ⊕ Deudores morosos.
- ⊕ Garantías reales o prendarias.
- ⊕ Tasa de interés pactada.
- ⊕ Monto del crédito.
- ⊕ Plazos y modalidad de pago.

1.2. CLASIFICACIÓN Y TIPOS DE CRÉDITOS

1.2.1 Clasificación de los créditos

1.2.1.1. Informales: son todos aquellos que no poseen ninguna característica contractual, es decir, no existe un crédito formal por escrito.

1.2.1.2. Formales: Los créditos formales “son todos aquellos que tienen características contractuales, en que las partes contratantes se obligan mutuamente al cumplimiento del mismo”⁴. Es decir, este crédito se formaliza por escrito entre ambas partes.

Entre los créditos formales tenemos:

- ⊕ *Créditos empresariales.*- son todos aquellos créditos celebrados entre empresas sean estas de producción, de comercialización o de servicios para suministrarse materias primas, insumos, suministros, para comprar productos y luego venderlos o para la prestación de servicios, etc.
- ⊕ *Créditos de consumo o créditos comerciales.*- son todos aquellos créditos otorgados por las empresas al público en general en los términos señalados en el contrato, y que son destinados a satisfacer las necesidades de los demandantes.
- ⊕ *Créditos bancarios.*- son todos aquellos créditos otorgados por las empresas del sistema financiero a las distintas empresas para invertir ya sean en activos

⁴ www.books.google.com, Op.Cit. página web.

fijos, aumentar la producción, pagar a sus acreedores, aumentar sus ventas, aumentar sus líneas de productos, etc. Así como también a personas que necesitan recursos para financiar sus actividades sean estas personas naturales o jurídicas.

Otras formas de crédito que otorgan las empresas del sistema financiero son:

1. El *crédito documentario*; que mayormente se usa en comercio internacional.
2. Las *tarjetas de crédito*; es un contrato el cual una empresa especializada acuerda con el cliente la apertura de un crédito a su favor con la finalidad de que efectúe compras o satisfaga servicios. La relación jurídica consiste en satisfacer el pago resultante de las operaciones celebradas por el titular de la tarjeta a cambio de una comisión previamente establecida. Se le llama también dinero plástico por las características de la tarjeta.

Clasificación de las *tarjetas de crédito*:

- a) *Tarjetas de crédito bancarias*.- en este tipo de tarjetas interviene un banco como entidad financiera crediticia y como la entidad que emite la tarjeta de crédito, la que efectuará la cancelación al comerciante o al proveedor afiliado, por el uso que haga de las misma.
- b) *Tarjetas de crédito no bancarias*.- son expedidas por las entidades financieras o crediticias que no se encuentran en el ámbito comercial. Se caracteriza porque permite al tenedor adquirir crédito en establecimientos afiliados, los que a su vez hacen sesión de esos créditos a la entidad emitente que a su vez se subroga frente al usuario.

- c) *Tarjetas de crédito comerciales*.- este tipo de tarjetas solo puede ser utilizada en los establecimientos comerciales que las emitieron, es decir, que se trata de tarjetas de créditos que se expidieron en forma exclusiva para el consumo propio de los usuarios.

1.2.2 Tipos de créditos.⁵

1.2.2.1. Por su exigibilidad y plazos de pago.- aquí se encuentran los créditos de consumo, los créditos de inversión, créditos bancarios.

- ⊕ Créditos a Corto Plazo.
- ⊕ Créditos a Mediano Plazo.
- ⊕ Crédito a Largo Plazo.

1.2.2.2. Por su origen.- créditos otorgados por operaciones propias del giro de negocio de una empresa, por ejemplo: los créditos comerciales.

- ⊕ Créditos por Ventas.
- ⊕ Otros Créditos.

1.2.2.3. Por su naturaleza.-

- ⊕ Con Garantía: el crédito con letra de cambio avalada; es un título valor que garantiza el cumplimiento de la obligación.
- ⊕ Sin Garantía: aquí se encuentran los créditos que se otorgan sin alguna garantía de por medio solo con la buena reputación del cliente. Este tipo de crédito es excepcional no es muy común en el mercado.

⁵ www.books.google.com, Op.Cit. página web.

1.2.2.4. Por su modalidad.-

- ⊕ Modalidad directa.- según el tipo de trato para lograr el crédito. Intervienen el solicitante del crédito y la empresa que va a otorgar dicho crédito.

- ⊕ Modalidad indirecto.- es este tipo de crédito interviene una tercera persona, es el caso de los arrendamientos financieros, crédito documentario (la carta de crédito), etc.

1.3. ADMINISTRACIÓN DE CRÉDITOS

1.3.1. Qué es la administración de créditos

Para conservar los clientes y atraer nueva clientela, la mayoría de las empresas encuentran que es necesario ofrecer crédito. Las condiciones de crédito pueden variar entre diferentes campos industriales, pero las empresas dentro del mismo campo industrial generalmente ofrecen condiciones de crédito similares.

Las ventas a crédito, que dan como resultado las cuentas por cobrar, normalmente incluyen condiciones de crédito que estipulan el pago en un número determinado de días. Aunque todas las cuentas por cobrar no se cobran dentro del período de crédito, la mayoría de ellas se convierten en efectivo en un plazo inferior a un año; en consecuencia, las cuentas por cobrar se consideran como activos circulantes de la empresa.

Por lo tanto, la administración eficiente de estos activos circulantes influye en gran medida en la cantidad de fondos invertidos.

1.3.2. Políticas de crédito y cobranza

Las condiciones económicas y las políticas de crédito de la organización son los principales elementos que influyen sobre el nivel de las cuentas por cobrar de una empresa. Pero las condiciones económicas están en gran parte fuera del control del administrador financiero. Sin embargo, como sucede con otros activos circulantes, el

administrador puede variar el nivel de las cuentas por cobrar en relación con el intercambio entre la rentabilidad y el riesgo.

Por lo cual, se debe enfatizar que las políticas de crédito y cobranza de una empresa no son independientes de las otras empresas. Si los mercados de producto y de capital son razonablemente competitivos, las prácticas de crédito y cobranza de una empresa se verán influidas por lo que están haciendo otras compañías. Por ejemplo, si se cobra un producto por \$30,00 y exigimos el pago en 15 días a partir del embarque, y los competidores venden el mismo producto por la misma cantidad pero ofrecen un plazo para pagar de 45 días, se va a tener dificultad para vender dicho producto. Y la competencia estará llena de pedidos, pero a la larga, la producción se verá limitada debido a la cantidad de órdenes por producir, pero serán ineficientes y posiblemente de mala calidad, debido a la cantidad abrumadora de pedidos.

Con este ejemplo lo que se trata de indicar, es que las políticas de crédito y cobranza están interrelacionadas con poner el precio de un producto o servicio y deben verse como parte del proceso competitivo global.

Por lo tanto, se deberá tomar en cuenta ciertas políticas de crédito que incluyen lo siguiente:

- ⊕ La calidad de las cuentas comerciales aceptadas.
- ⊕ La duración del período de crédito.
- ⊕ El descuento en efectivo.
- ⊕ El programa de cobranzas de la empresa, etc.

En definitiva, las políticas de crédito, “son todos los lineamientos técnicos que utiliza el gerente financiero de una empresa, con la finalidad de otorgar facilidades de pago a un determinado cliente”⁶. La misma que implica la determinación de la selección de crédito, las normas de crédito y las condiciones de crédito.

⁶ www.books.google.com, Op.Cit. página web.

La política de crédito de una empresa da la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de éste. La empresa no debe solo ocuparse de los estándares de crédito que establece, sino también de la utilización de información y métodos de análisis de crédito. Cada uno de estos aspectos de la política de crédito es importante para la administración exitosa de las cuentas por cobrar de la empresa. La ejecución inadecuada de una buena política de créditos o la ejecución de una política de créditos deficientes no producen resultados óptimos.

1.3.3. Normas crediticias

Las políticas de crédito y cobranza abarcan la calidad de las cuentas aceptadas, el periodo de crédito, el descuento en efectivo que se otorga, ciertos términos especiales y el nivel de gastos por cobranza. En cada caso, la decisión sobre el crédito involucra un intercambio entre la rentabilidad adicional y el costo resultante de un cambio en cualquiera de estos elementos. Al liberalizar los requisitos de calidad para las cuentas, la empresa espera obtener más dinero en ventas adicionales por cuentas malas.

Las políticas de crédito y cobranza de una compañía, junto con sus procedimientos de crédito y cobranza, determinan la magnitud y calidad de su posición en las cuentas por cobrar.

Al evaluar a un solicitante de crédito, el analista obtiene información financiera y otros aspectos acerca del solicitante, analiza esta información y llega a una decisión sobre el crédito. En un proceso de análisis secuencial, la empresa puede decidir si acepta una solicitud, la rechaza u obtiene información adicional. Se justifica más información sólo cuando los beneficios esperados de la información exceden sus costos. A su vez, los beneficios esperados surgen sólo si la información nos permite corregir una decisión previamente errónea.

Si la cuenta es nueva, la empresa debe decidir si va a aceptar o no la solicitud. Los sistemas expertos pueden ser útiles en la toma de decisiones; en ellos, los programas de computadora hacen una representación del complejo proceso de razonamiento de

los analistas de crédito. Con órdenes repetitivas, una empresa tiene que decidir el máximo de crédito que concede, este máximo, conocido como línea de crédito, se basa en la credibilidad del solicitante.

Estos son algunos de los programas que existen en nuestro país para la calificación de créditos:

- ⊕ AS 400
- ⊕ SIGLO 21
- ⊕ DATA COOP

1.3.4. Cuentas por cobrar

Son los activos que posee una empresa, como consecuencia de haber otorgado créditos a clientes.

Las cuentas por cobrar también se las puede denominar como:

Valores de cobro inmediato provenientes del giro normal del negocio y consiste en: intereses por cobrar de operaciones interbancarias, inversiones, de cartera de créditos, otros intereses, comisiones, rendimientos de fideicomisos mercantiles, facturas, deudores por disposición de mercaderías, garantías, inversiones vencidas, dividendos pagados por anticipado, pago por cuentas de clientes, intereses reestructurados y cuentas por cobrar varias.⁷

La empresa determina su política global de cobranza mediante la combinación de procedimientos de cobro que emprende cada empresa. Estos procedimientos, según el Autor *James C. Van Horne*, pueden incluir una llamada telefónica al cliente, el envío de una carta, el envío de una nueva factura, a veces hacer una visita a una persona y la acción legal como último recurso.

⁷ CHIRIBOGA R. Luis Alberto, *Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano*, quinta edición, Imprenta JOKAMA, octubre 2005, pags.160.

Normalmente, 90 días después del vencimiento, muchas empresas pasan la cuenta a la unidad jurídica - legal para su respectiva gestión. En este punto, los honorarios suben hasta en un 50% de la cantidad cobrada; y una de las principales variables en la política es la cantidad que se gasta en los procedimientos de cobranza. Dentro de ciertos límites, “mientras mayor sea la cantidad relativa gastada, menor será la proporción de pérdidas por cuentas incobrables y más corto el periodo promedio de cobranza, si las demás cosas permanecen constantes”⁸.

Pero las relaciones no son lineales. Es probable que los gastos iniciales en cobranzas causen poca reducción en las pérdidas por cuentas incobrables. Los gastos adicionales comienzan a tener un efecto significativo hasta cierto punto; luego tienden a ejercer poco efecto para reducir adicionalmente estas pérdidas.

1.3.5. Principios básicos de la política crediticia

El mercado objetivo debe al menos definir el tipo de clientes con los cuales va a operar, el riesgo que está dispuesto a aceptar, la rentabilidad mínima con que se trabajará, el control y seguimientos que se tendrán, etc.

Los analistas de crédito usan con frecuencia las *Cinco C del Crédito* para centrar su análisis en los aspectos principales de la solvencia de crédito de un solicitante.

Al respecto Lawrence J. Gitman, en su libro “Fundamentos de Administración Financiera”⁹; las detalla de la siguiente manera:

1. **Reputación (del inglés Character).**- el registro del cumplimiento de las obligaciones pasadas del solicitante. El historial de pagos anteriores, así como cualquier juicio legal resuelto o pendiente contra el solicitante, se utilizan para evaluar su reputación.

⁸ VAN HORNE, James C, *Administración Financiera*, Décima Edición, Editorial Pearson Educación, 1997, Pág. 408.

⁹ J. GITMAN, Lawrence., *Fundamentos de la Administración Financiera*, Octava Edición, Impreso en México, Editorial Mc Graw Hill, 1986. www.books.google.com.ec. Página web.

2. **Capacidad.-** la posibilidad del solicitante para reembolsar el crédito requerido. El análisis de los Estados Financieros, destacando sobre todo la liquidez y las razones de endeudamiento, se lleva a cabo para evaluar la capacidad de pago.
3. **Capital.-** la solidez financiera del solicitante, que se refleja por su posición de propietario. A menudo, se realizan análisis de la deuda del solicitante, en relación con el capital contable y sus razones de rentabilidad, para evaluar su capital.
4. **Garantía colateral (del inglés collateral).-** la cantidad de activos que el solicitante tiene disponible para asegurar el crédito. Cuanto mayor será la cantidad de activos disponibles, mayor será la oportunidad de que una empresa recupere sus fondos si el solicitante no cumple con los pagos. Una revisión del balance general del solicitante, el cálculo del valor de sus activos y cualquier demanda legal presentada contra el solicitante ayudan a evaluar su garantía colateral.
5. **Condiciones.-** el ambiente de negocios y económico actual, así como cualquier circunstancia peculiar que afecte a alguna de las partes de la transacción de crédito. Por ejemplo, si la empresa tiene un inventario excedente de los artículos que el solicitante desea comprar a crédito, estará dispuesta a vender en condiciones más favorables o a solicitantes menos solventes. El análisis de la situación económica y de negocios, así como el de las circunstancias especiales que pudieran afectar al solicitante o a la empresa, se lleva a cabo para evaluar las condiciones.

Operatoria del crédito.- la empresa debe evaluar a los solicitantes individuales de crédito y tomar en cuenta las posibilidades de una cuenta mala o un pago lento. Por lo tanto, debe existir una solicitud de crédito en la que especifique claramente los requisitos previos a la concesión de dicho crédito. Requisitos como: plazo, tipo de amortizaciones, periodos de gracia, valores residuales, tasa de interés, fondos, objeto y forma de pago. Una vez aprobado el crédito es necesario elaborar un contrato

donde se especifique claramente las obligaciones de parte y parte. Se deberá también, establecer un calendario de pago de las amortizaciones.

Es necesario estar en completo seguimiento del crédito ya que la economía del cliente es bastante cambiante y se debe estar permanentemente informado de cualquier cambio que ocurra para poder tomar correctivos y son necesarios.

El *analista de créditos* debe tomar en cuenta algunos aspectos tales como:

- ⊕ Seriedad del cliente.
- ⊕ Simulación de capacidad de pago.
- ⊕ Situación patrimonial.
- ⊕ Garantías que posee el cliente.
- ⊕ Y el riesgo del crédito.

Se pueden presentar algunos riesgos como: riesgo país o del marco institucional, riesgo de sector financiero, de mantenimiento del valor de la moneda vs. precio, riesgos cambiarios (globales), riesgos de fluctuaciones de las tasas de interés, operacionales, de mercado, tecnológicos, cobranza, riesgo como probabilidad de pérdida, o como de viabilidad de retorno del crédito, atrasos continuos en pago de capital e intereses, incumplimiento de contratos, etc.

Estándares de crédito.- puede definirse como “el criterio mínimo que se debe cumplir para el otorgamiento de un crédito”¹⁰. Al realizar el análisis de los estándares se debe tomar en cuenta algunas variables tales como:

- ⊕ *Gastos de oficina.*- los estándares de crédito flexible aumentan los costos de oficina, por el contrario, si los estándares de crédito son más rigurosos se concede menos crédito y por ende los costos disminuyen.

¹⁰ GITMAN, Lawrence J. Op.Cit. 792p.

- ⊕ *Inversión de cuentas por cobrar.*- mientras más alto sea el promedio de cuentas por cobrar de la empresa, es más costoso su manejo y viceversa. Si la empresa hace más flexibles los estándares de crédito, debe elevarse el nivel promedio de cuentas por cobrar; en tanto que si se presentan restricciones en los estándares por ende deben disminuir.
 - En conclusión, se tiene que los cambios de ventas y cobros operan simultáneamente para producir costos altos de manejo de cuentas por cobrar los estándares de crédito se hacen más flexibles y se reducen cuando los estándares de crédito se hacen más rigurosos.

- ⊕ *Estimación de cuentas incobrables.*- la probabilidad o riesgo de adquirir una cuenta de difícil cobro aumenta a medida que los estándares de crédito se hacen más flexibles y viceversa, esto dado también por el estudio que se hace de los clientes y su capacidad de pago en el corto y en largo plazo.

- ⊕ *Volumen de ventas.*- a medida que los estándares de crédito se hacen más flexibles se espera que aumenten las ventas y las restricciones las disminuyen, se tiene entonces, que los efectos de estos cambios tienen incidencia directa con los costos e ingresos de la empresa y por ende la utilidad esperada.

Evaluación de los estándares de crédito.- para establecer que una compañía debe tener estándares de crédito más flexibles, debe calcular el efecto que tengan estos en las utilidades marginales en las ventas y en el costo de la inversión marginal en las cuentas por cobrar.

Costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar: el costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar se puede calcular estableciendo la diferencia entre el costo de manejo de cuentas por cobrar antes y después de la implantación de estándares de crédito más flexibles.

Se debe calcular primero la razón financiera de plazo promedio de cuentas por cobrar:

PLAZO PROMEDIO DE CxC =

360 / ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR

Después se calcula la inversión promedio en cuentas por cobrar, calculando el porcentaje del precio de venta que representan los costos de la empresa y multiplicarlo por el promedio de cuentas por cobrar.

Por último, debe calcularse el costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar realizando la diferencia entre la inversión promedio en cuentas por cobrar con el programa propuesto y el actual.

La inversión marginal representa la cantidad adicional de dinero que la empresa debe comprometer en cuentas por cobrar si hace más flexible su estándar de crédito.

Para decidir si una empresa debe hacer más flexibles sus estándares de crédito, deben compararse las utilidades marginales sobre las ventas con el costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar. Si las utilidades marginales son mayores que los costos marginales, deben hacerse más flexibles los estándares de crédito; de otra manera deben mantenerse inmodificados los que se tienen en esos momentos aplicados dentro de la empresa.

Análisis del crédito.- esta parte trata del análisis de la recopilación y evaluación de información de crédito de los solicitantes para determinar si estos están a la altura de los estándares de crédito de la empresa.

- ⊕ Todo crédito debe pasar por una etapa de evaluación previa por simple y rápida que esta sea.

- ⊕ Todo crédito por fácil y bien garantizado que parezca tiene riesgo.

- ⊕ El análisis de crédito no pretende acabar con el 100% de la incertidumbre del futuro, sino pretende la disminución.
- ⊕ Es necesario e importante contar con buen criterio y sentido común para tomar la decisión de otorgar un crédito.

Además, debemos tomar en cuenta los siguientes aspectos necesarios para la evaluación de un crédito:

- ⊕ En el proceso de evaluación de un crédito para una empresa se debe contemplar una evaluación profunda, tanto de sus aspectos cuantitativos como cualitativos.
- ⊕ Es necesario considerar el comportamiento pasado del cliente, tanto como cliente de la misma institución como de las demás instituciones.
- ⊕ La decisión crediticia se la debe tomar en base a antecedentes históricos o presentes.
- ⊕ Considerar en los análisis de crédito diferentes variables que se pueden dar con el fin de anticipar los problemas.
- ⊕ Después de haber realizado un análisis detallado del crédito es necesario tomar una decisión, por lo que se recomienda escoger algunas variables de las mencionadas anteriormente para su elaboración.

También debemos tomar en cuenta los méritos que tiene el cliente para la respectiva aprobación del crédito y esto se lo hace a través de:

- a) La obtención de la información de crédito.
- b) Análisis de la información de crédito.
- c) Determinación del grado de riesgo aceptable.

- a) *La obtención de la información de crédito.*- el departamento de crédito en esta fase, lo que hace inicialmente comienza con un proceso de evaluación del crédito pidiéndole al solicitante que llene diferentes formularios en los cuales se solicita información financiera y crediticia junto con sus referencias. Como base posee esta información y posteriormente obtiene información adicional del crédito de otras fuentes.

Si la empresa ya le ha concedido anteriormente crédito al solicitante, ya tiene su información histórica acerca de los patrones de pago. Las fuentes externas principales de información crediticia es la brindada por los estados financieros, por las oficinas de referencias comerciales, las bolsas de información crediticia, la verificación bancaria y la consulta de otros proveedores.

Estados financieros.- Se le pide al solicitante los Estados Financieros de los últimos años para que la empresa pueda analizar la estabilidad financiera, liquidez, rentabilidad y capacidad de endeudamiento. Aunque a veces en un balance o estado de resultados no aparece información con respecto a las normas de pago pasadas, el conocimiento de la situación financiera de la empresa puede indicar la naturaleza de la administración financiera total.

Oficinas de intercambio (centrales de riesgo-buró de crédito).- Se puede obtener información de crédito por medio de los sistemas de intercambio de referencias, que es una red que cambia información con base en reciprocidad. Accediendo a suministrar información crediticia a esta oficina de créditos acerca de sus clientes actuales, una empresa adquiere el derecho de solicitar información a la oficina de créditos relacionada con clientes en perspectiva.

Verificación bancaria.- Normalmente se suministra un estimado del saldo en caja de la empresa o del solicitante, aunque la información que se obtenga probablemente es muy simple a menos que le solicitante pida directamente a la institución bancaria información más detallada.

Otros proveedores.- Consiste en obtener información de otros proveedores que vendan al solicitante del crédito y preguntarles cuales son las normas de pago y sus relaciones interpersonales, a través de una carta de confirmación.

b) *Análisis de la información de crédito.*- los estados financieros de un solicitante de crédito y el mayor de cuentas por pagar se pueden utilizar para calcular su plazo promedio de cuentas por pagar. Esta cifra se puede entonces comparar con las condiciones de crédito que la empresa ofrece actualmente.

Un segundo paso puede ser el plazo de las cuentas por pagar del solicitante para obtener una idea mejor de sus normas de pago.

Para clientes que solicitan créditos grandes o líneas de crédito, debe hacerse un análisis de razones más detallado acerca de la liquidez, rentabilidad y deuda de la empresa utilizando los estados financieros de ésta. Una comparación cíclica de las razones similares en años diferentes debe indicar algunas tendencias del desarrollo.

Para determinar los méritos crediticios, el analista debe agregar sus conocimientos acerca de la índole de la administración del solicitante, las referencias de otros proveedores y las normas históricas de pagos de la empresa a cualquier cifra cuantitativa que se haya establecido. Basado en su propia interpretación subjetiva de los estándares de crédito de la empresa, puede entonces tomar una decisión final acerca de si se debe conceder el crédito al solicitante y probablemente el monto.

c) *Determinación del grado de riesgo aceptable.*- esto se encuentra implícito directamente con los clientes que tienen menos probabilidad de pagar sus deudas para lo cual se debe hacer dos cosas:

- ⊕ Modificar el flujo de entradas de efectivo por cobro a los clientes.
- ⊕ Aumentar la inversión de efectivo en cuentas por cobrar.

El incremento de los flujos de entrada de efectivo será igual a las ventas adicionales a través del tiempo, menos el incremento de los costos de cobranzas y las cuentas incobrables. Como es de notarse, se está considerando las ventas a través del tiempo.

Condiciones del crédito.- los cambios en cualquier aspecto de las condiciones de crédito de la empresa pueden tener efectos en su rentabilidad total.

Por ejemplo:

- ⊕ *Periodo de descuento por pronto pago.-* cuando se aumenta un periodo de descuento por pronto pago hay un efecto positivo sobre las utilidades porque muchos clientes que en el pasado no tomaron el descuento por pronto pago ahora lo hacen, reduciendo así el periodo medio de cobros.
 - Sin embargo hay también un efecto negativo sobre las utilidades cuando se aumentan el periodo del descuento porque muchos de los clientes que ya estaban tomando el descuento por pronto pago pueden aún tomarlo y pagar más tarde, retardando el periodo medio de cobros.

- ⊕ *Periodo de crédito.-* pueden esperarse efectos en las utilidades por un aumento en el periodo de crédito como un aumento en las ventas, pero es probable que tanto el periodo de cobros como la estimación de cuentas incobrables también aumenten, así el efecto neto en las utilidades puede ser negativo.

Fijación de los términos del crédito.- para el otorgamiento de un crédito se deben tomar en cuenta las siguientes pautas:

- ⊕ En cuanto al plazo de crédito se debe establecer una política de adecuada, teniendo en cuenta los plazos de cobro que pueden ser 30 días, 60 días o 90 días, etc. El cobro de estas cuentas debe ir de la mano con el periodo de

gracia que otorgan los proveedores para pagar las acreencias, de lo contrario la organización se verá afectada en grandes problemas de financiamiento.

- ⊕ Se debe establecer el porcentaje de descuento si el cliente paga antes de la fecha indicada de tal manera que no resulten nocivos para la empresa.
- ⊕ Se debe establecer montos estándar de crédito según el tipo de cliente con el cual se haga el trato.
- ⊕ Debe quedar establecido que el beneficio del crédito, asume la responsabilidad en el cumplimiento de las cláusulas establecidas en el contrato.
- ⊕ Tasa de interés, por lo general una tasa de interés de acuerdo al periodo y al monto del crédito otorgado.

Otorgamiento del crédito.- una vez estipulados y establecidos todos los términos del crédito se procede a otorgar el crédito el cual puede ser en efectivo, bienes o servicios según el requerimiento por parte del cliente. Se debe tener en cuenta las condiciones en que se hace efectiva la entrega, cuidando demostrar delante del cliente las bondades del producto o servicio otorgado en el crédito.

Costos de financiamiento.- los costos de financiamiento también llamados costos de capital se dan cuando una empresa toma la decisión de otorgar créditos debiendo por lo tanto financiar dicha inversión puesto que la empresa tiene que pagar al personal, a los proveedores, al personal de limpieza, pago de servicios públicos, pago al personal que administra la empresa así como al personal que se encarga de vender los productos así como al personal que se encarga de la cobranza de los mismos.

Estos costos de financiamiento aumentan mientras permanezcan las cuentas más tiempo sin cobrar ya que la empresa debe pagar intereses por cada día transcurrido.

1.4 CONTROL INTERNO

1.4.1 Definiciones de control interno

1.4.1.1 Definición según INTOSAI.- Para el INTOSAI “el control interno representa el conjunto de los planes, métodos, procedimientos y otras medidas, incluyendo la actitud de la dirección”¹¹, para ofrecer una garantía razonable de que han cumplido con los siguientes objetivos:

- ⊕ Promover las operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces y los productos y servicios de calidad, acorde con la misión que la institución debe cumplir.
- ⊕ Preservar los recursos frente a cualquier pérdida, abuso, mala gestión, errores, fraudes e irregularidades.
- ⊕ Respetar las leyes, reglamentos y directivas de la dirección.
- ⊕ Elaborar y mantener datos financieros y de gestión fiables para una correcta presentación de los informes oportunos.

1.4.1.2. Definición según COSO. “Es un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable”¹² en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- ⊕ Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- ⊕ Fiabilidad de la información financiera
- ⊕ Cumplimientos de las leyes y normas que sean aplicables.

¹¹ BACALLAO HORTA, M.: "*Génesis del Control Interno*" en Contribuciones a la Economía, mayo 2009, www.eumed.net/ce/2009a/

¹² BACALLAO HORTA, M., Idem. www.eumed.net/ce/2009a/

1.4.1.3 Definición según NIA'S. El término control interno significa:

“Son todas las políticas y procedimientos adoptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integralidad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable”¹³.

1.4.2 Principios del control interno

A continuación se detalla los principios de control interno:

1. Separación de funciones de operación, custodia y registro.
2. Dualidad o plurilateral de personas en cada operación; es decir, en cada operación de la empresa, cuando menos deben intervenir dos personas.
3. Ninguna persona debe tener acceso a los registros contables que controlan su actividad.
4. El trabajo de empleados será de complemento y no de revisión.
5. La función de registro de operaciones será exclusivo del departamento de contabilidad.

1.4.3 Fundamentos del control interno.-

“Constituyen las condiciones imprescindibles y básicas que garantizan la efectividad del Control Interno de acuerdo con la naturaleza de las funciones y competencias asignadas por la ley y las características propias. La *Autoregulación*, el *Autocontrol* y la *Autogestión* son los pilares esenciales que garantizan el funcionamiento del Control Interno.”¹⁴

¹³ COMITÉ INTERNACIONAL DE PRÁCTICAS DE AUDITORÍA, *Normas Internacionales de Auditoría*, Segunda Edición, 1995, México, pág.118.

¹⁴ www2.valledelcauca.gov.co/...fundamentos/D_funda.htm.

Autoregulación.- es la capacidad de la institución para reglamentar, con base en la ley, los asuntos propios de su función y definir aquellas normas, políticas y procedimientos que permitan la coordinación efectiva y transparente de sus acciones.

Autocontrol.- es la capacidad de cada empleado, independientemente de su nivel jerárquico, para evaluar su trabajo, detectar desviaciones, efectuar correctivos, mejorar y solicitar ayuda cuando lo considere necesario, de tal manera que la ejecución de los procesos, actividades y tareas bajo su responsabilidad garanticen el ejercicio de una función administrativa eficaz.

Autogestión.- es la capacidad institucional de toda entidad, para interpretar, coordinar y aplicar de manera efectiva, eficiente y eficaz la función administrativa que le ha sido delegada por la autoridad máxima de la compañía.

1.4.4 Objetivos de control interno

Los objetivos del control interno, según el autor Abraham Perdomo Moreno¹⁵, son:

- ⊕ Prevenir fraudes.
- ⊕ Descubrir robos y malversaciones.
- ⊕ Obtener información administrativa, contable - financiera confiable y oportuna.
- ⊕ Localizar errores administrativos, contables y financieros.
- ⊕ Proteger y salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la empresa.
- ⊕ Promover la eficiencia del personal.
- ⊕ Detectar desperdicios innecesarios tanto de material, tiempo, etc.
- ⊕ Mediante su evaluación, graduar la extensión del análisis, comprobación (pruebas) y estimación de las cuentas sujetas a auditoría, etc.

¹⁵ PERDOMO M., Abraham, *Fundamentos de Control Interno*, Impreso en México, Editorial Thomson Inc., Pág. 5.

1.4.5 Métodos de evaluación del control interno y sus diferencias

Una forma de que el auditor obtenga información acerca del funcionamiento del control interno de la empresa será la indagación, la observación, la revisión de los manuales de contabilidad y de procedimiento e instrucciones internas, así como, conversaciones con los ejecutivos responsables de ciertas áreas de la organización. Así mismo, debe estudiar y evaluar los controles internos existentes, como base de confianza en los mismos y para determinar el alcance de las pruebas de auditoría a realizar.

Para documentar adecuadamente el método de evaluación del sistema de control interno de la empresa, el auditor puede utilizar ciertos medios que le pueden servir como constancia de haber efectuado tal evaluación. Los medios más utilizados son:

- ✦ ***El sistema descriptivo.*** - Este método se basa en la determinación detallada de las características del sistema que se está evaluando. Se describen procedimientos, registros, formularios, archivos, empleados y departamentos que intervienen en el sistema.

Este método presenta algún inconveniente, dado que muchas personas no tienen habilidad para expresar sus ideas por escrito, en forma clara, concisa y sintética, originando que algunas debilidades en el control no queden expresadas en la descripción. Puede ser un método a emplear en empresas de pequeño tamaño, donde no existen grandes complejidades en el control

- ✦ ***Diagramas de flujos.*** - El auditor puede optar por describir los procedimientos y las técnicas en forma narrativa, pero en la mayoría de los casos, su labor se ve simplificada por el uso de gráficos de movimiento de transacciones; es decir, por flujogramas.

Los flujogramas permiten representar gráficamente el encadenamiento de las operaciones administrativas y contables, precisando qué documentos básicos se utilizan, de qué servicios emanan y quiénes son los que los realizan. Permite registrar el flujo de información desde una fuente original de entrada, a través de una serie de etapas de procesamiento, hasta alguna condición de

salida o un informe para la dirección. También, a través del diagrama de flujos, es posible mostrar la separación de deberes, autorizaciones, aprobaciones y verificaciones internas que tienen lugar dentro del sistema.

✦ **Los cuestionarios.**- Es uno de los métodos más extendidos, el cual se basa en una encuesta sistemática presentada bajo la forma de preguntas referidas a aspectos básicos del sistema, y en la que una respuesta negativa evidencia una ausencia de control. Este método ayuda a asegurar que todos los puntos básicos del control sean considerados. Pero, tiene el inconveniente de que las preguntas, al ser modelos estándares, resultan rígidas, restrictivas y a menudo, precisan un replanteamiento general y no siempre permiten al auditor tener una visión clara del sistema, dado lo voluminoso que resulta a veces. Esto no permite distinguir entre las deficiencias importantes y las de escasa relevancia.

✦ **Las entrevistas.**- el auditor puede optar por describir los procedimientos de la empresa a través de este método de recolección de información en donde se elabora un conjunto de preguntas y observaciones, en la cual, se toma en cuenta las 7 preguntas tales como:

- ¿Qué?
- ¿Por qué?
- ¿Cuándo?
- ¿Dónde?
- ¿Cómo?
- ¿Quién?
- Muéstreme

Estas preguntas deben dirigirse solo cuando la información es relevante y se sabe que se va a obtener una respuesta considerable, no deben contener expresividad o implicaciones emocionales. Las preguntas deben ser directas y cerradas. La desventaja es que no generan mucha información, y si se usan frecuentemente pueden hacer sospechar de información cruzada.

Cuadro No.1 Diferencia entre los métodos de evaluación de control interno

<u>DESCRIPTIVO</u>	<u>DIAGRAMA DE FLUJO</u>	<u>CUESTIONARIO</u>	<u>ENTREVISTAS</u>
Información se obtiene de manera narrativa.	Información de obtiene a través de gráficos.	Información se obtiene a través de preguntas, que no dan paso a respuestas abiertas.	Información se obtiene a través de preguntas, que dan paso a respuestas abiertas.
Los procedimientos se obtienen de manera más detallada.	Los procedimientos se obtienen de manera gráfica y específica.	Los procedimientos se obtienen a través de preguntas, sin conseguir mayor información.	Los procedimientos se obtienen a través de preguntas, con más detalle de lo que se realiza.
Se aplica normalmente a empresas de pequeño tamaño.	Se aplica a empresas de mediano y grande tamaño.	Se aplica a todas las empresas.	Se aplica a todas las empresas.

Elaborado por: La Autora

1.4.6 Efectividad y eficacia del control interno

Un sistema de control interno es efectivo:

“Cuando alcanza un estándar predeterminado de seguridad en el cumplimiento de los objetivos de la organización y si la gerencia tiene una seguridad razonable de que: se está alcanzando los objetivos, de que los informes financieros y contables están siendo preparados con información fiable y si se están cumpliendo las leyes y reglamentos aplicables.”¹⁶

Y la eficacia es un concepto subjetivo acerca de si funcionan adecuadamente los componentes del control interno, que serán expuestos posteriormente. Aunque el control interno es un proceso continuo, su eficacia se mide en relación a un momento dado.

¹⁶ BACALLAO HORTA, M., Op.cit. www.eumed.net/ce/2009a/

Para que el control interno sea eficaz debe satisfacer al menos cinco criterios esenciales tales como:

- ⊕ *Apropiado*: proporcional al riesgo probable.
- ⊕ *Operativo*: instrumentarse mediante un método sencillo.
- ⊕ *Relevante*: aplicado a actividades significativas.
- ⊕ *Permanente*: funcionar bajo cualquier circunstancia
- ⊕ *Rentable*: el costo no debe exceder el beneficio resultante.

1.4.7 Componentes del control interno

En base al marco conceptual del COSO, que menciona al autor *BACALLAO HORTA*, se incorpora cinco componentes, los cuales deben estar presentes e interrelacionados en cualquier sistema considerados en el diseño de los Sistemas de Control Interno de cada entidad, acompañados de criterios de control y de evaluación en algunas áreas de la organización. Los componentes son:

1. ***Ambiente de control.***- refleja la actitud asumida por la alta dirección en relación con la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades de la entidad y resultados, por lo que debe tener presente todas las disposiciones, políticas y regulaciones que se consideren necesarias para su implantación y desarrollo exitoso.
2. ***Evaluación de riesgos.***- el control interno ha sido creado para evitar los riesgos que afectan las actividades de las entidades. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza, se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera que permita identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos de la organización, como de la actividad normal del negocio.

3. **Actividades de control.-** las actividades de control son procedimientos que ayudan a asegurarse que las políticas de la dirección se llevan a cabo, y deben estar relacionadas con los riesgos que han definido la dirección. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos, y conociendo estos, se disponen los controles destinados para poder minimizarlos.
4. **Información y comunicación.-** la información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales. La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a su responsabilidad de gestión y control. Cada función debe especificarse con claridad y entendimiento.
5. **Supervisión y monitoreo.-** es el proceso que evalúa la calidad del control interno. Es muy importante monitorear el control interno para determinar si éste está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones. Por ejemplo, las actividades de monitoreo que se realizan de forma no rutinaria, como las auditorías periódicas efectuadas por los auditores internos.

1.4.8 Riesgos de control interno

A continuación cabe mencionar que para la realización de esta investigación debemos tomar en cuenta, de manera general, los riesgos de control interno que podrían afectar al giro normal del negocio, cuyos conceptos son enunciados en las NIA, los cuales son:

⊕ *Riesgo inherente:*

“Es la susceptibilidad del saldo de una cuenta o clase de transacciones a una representación errónea que pudiera ser de importancia relativa, individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en

otras cuentas o clases, asumiendo que no hubo controles internos relacionados”.¹⁷

⊕ *Riesgo de control:*

“Es el riesgo de que una representación errónea que pudiera ocurrir en el saldo de cuenta o clase de transacciones y que pudiera ser de importancia relativa individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otros saldos o clases, no sea prevenido o detectado y corregido con oportunidad por los sistemas de contabilidad y de control interno”.¹⁸

⊕ *Riesgo de detección:*

“Es el riesgo de que los procedimientos sustantivos de un auditor no detecten una representación errónea que existe en un saldo de una cuenta o clase de transacciones que podría ser de importancia relativa, individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otros saldos o clases”.¹⁹

1.4.9 El control interno como sistema.- En el entendido de que *sistema* es un conjunto de partes ordenadas e interrelacionadas para llegar a un propósito o fin determinado, el cual debe cumplir condiciones tales como: el desempeño de cada una de las partes que conforman el sistema, afecta la totalidad del conjunto; el desempeño de las partes, así como sus efectos sobre la totalidad del Sistema son interdependientes; ninguno de los efectos causados por el desempeño de alguna de las partes, tiene efectos independientes, hace de ello que se desprendan dos propiedades esenciales de todo *sistema*:

- ⊕ Cada parte posee características que se pierden cuando se separa del sistema.
- ⊕ Cada Sistema tiene rasgos distintivos que no posee ninguna de sus partes.

Así, cuando una de las partes se transforma o se elimina, cambia la totalidad del sistema y, por lo tanto, se pierde su esencia. Un punto focal de esta concepción es la

¹⁷ COMITÉ INTERNACIONAL DE PRÁCTICAS DE AUDITORÍA, Op.cit, pág.118

¹⁸ COMITÉ INTERNACIONAL DE PRÁCTICAS DE AUDITORÍA, Idem, pág.118

¹⁹ COMITÉ INTERNACIONAL DE PRÁCTICAS DE AUDITORÍA, Idem, pág.118

relación de dependencia entre las diferentes partes del sistema, y entre éste y el ambiente que los rodea. De allí que es posible estructurar un Sistema en diferentes partes de distintos niveles, debidamente interrelacionadas, así:

- ⊕ En *subsistemas*, pueden constituir un primer nivel de desagregación, mediante el cual es posible distinguir las grandes partes que conforman el sistema y sus características sin que se afecte su totalidad.

- ⊕ En *componentes*, infiriendo un segundo nivel, para que a través de ellos determinar las partes del subsistema, sin que éstas pierdan su caracterización como parte del sistema.

- ⊕ En *elementos*, estableciéndolos como aquellos que definen cada una de las partes de los componentes, que si bien pueden distinguirse separadamente se mantienen interconectados con otros, con el fin de que el sistema no pierda su esencia.

1.5 OTROS CONCEPTOS

1.5.1 Análisis FODA

1.5.1.1 Introducción

“El génesis del FODA se remonta a la década de los años sesenta (60’s) del siglo pasado y produjo toda una revolución en el pensamiento estratégico empresarial de la época. Esa revolución sigue vigente en la actualidad.”²⁰

El análisis FODA es una herramienta que permite diagnosticar la situación actual de la empresa u organización para así, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

1.5.1.2 ¿Qué es el FODA?

El FODA, principalmente es un instrumento de análisis organizacional, que conceptualmente lo podemos definir de la siguiente manera, “es una herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización”.²¹

También es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna)

²⁰ www.econegociosrd.com/.../que-es-el-analisis-foda.html

²¹ FODA, 28 de enero del 2010, es.wikipedia.org.

de la misma, a efectos de determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

1.5.1.3 Importancia del FODA

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la institución y en las diferentes funciones o departamentos tales como: mercadeo, administrativo, producción, financiero, logística, entre otros.

Con este tipo de análisis los empresarios pueden obtener muchas conclusiones de gran utilidad para estar al tanto de la situación de su propia institución y del mercado en el que se desenvuelve, lo que mejorará la competitividad y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

El FODA también debe enfocarse a los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar los aspectos favorables y desfavorables, comparándolos de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

1.5.1.4 Factores del FODA

El análisis FODA consta de dos partes:

Gráfico No. 1 Análisis FODA



Fuente: www.monografias.com/trabajos10/foda

1. **Parte interna.-** esta tiene que ver con las *fortalezas* y las *debilidades* de nuestro negocio o empresa, aspectos sobre los cuales el empresario tiene o debe tener algún grado de control.

2. **Parte externa.-** se refiere a la *oportunidades* que ofrece el mercado y las *amenazas* que la empresa o institución debe enfrentar para permanecer compitiendo en el sector. Y se tiene poco o ningún control directo del entorno.

Fortalezas

Están constituidas por los aspectos o elementos en los cuales la empresa, o los componentes de la oferta de productos o servicios muestran una superioridad, con relación al resto de los competidores del sector. La superioridad puede expresarse en los siguientes términos:

Cuadro No. 2 Características relevantes frente a la competencia.

- Más calidad	- Más rapidez	- Mayor rendimiento
- Menor esfuerzo	- Más duración	- Mejor tecnología
- Más cantidad	- Menor precio	- Más conocida
- Más experiencia	- Más capacidad	- Mejor servicio
- Mayor efectividad	- Más fácil de usar	- Más moderno/actualizado

Elaborado por: La Autora

Debilidades

Estos elementos son los que la empresa, por la razón que sea, no ha podido manejar o resolver de mejor manera que su competencia principal y en los cuales, por tanto, presenta una clara situación de inferioridad.

A menudo, la existencia de una debilidad determinada no es del todo imputable al empresario o su personal, ya que la misma puede ser generada como consecuencia de la propia naturaleza del sector.

Oportunidades

Son las variables que están a la vista de todos, pero si éstas no son reconocidas a tiempo se puede perder una ventaja competitiva. Es decir, son todas aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas, estas pueden ser aprovechadas.

Amenazas

Son las variables que ponen a prueba la supervivencia de la empresa, y que si son reconocidas a tiempo, pueden evadirse o a su vez pueden ser convertidas en oportunidades. Es decir, son situaciones negativas externas, que pueden atentar contra la empresa, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para sortearla.

1.5.1.5 Conclusiones

El análisis FODA nos muestra las fortalezas de la empresa para poder seguir adelante; muestra también, las debilidades para poder trabajar más en ellas, las oportunidades que tenemos y así poder expandirnos; y finalmente las amenazas que nos da el medio ambiente en el que se encuentra nuestro servicio o producto.

A través de esta herramienta podemos definir acciones futuras como también tener una idea clara de nuestra situación actual, pudiendo identificar a nuestros competidores y al mercado en general, a más de esto podemos saber nuestros puntos fuertes y así poder utilizarlos frente al resto de empresas.

Si nosotros sabemos dónde estamos y hacia dónde vamos podríamos tomar una buena decisión para el futuro.

1.5.2 Calidad Total

1.5.2.1 Generalidades

La calidad total es un modelo de hacer negocios y que se encuentra enfocado directamente con el cliente. No solo se refiere al producto o servicio que ofrece la compañía, sino en la mejoría permanente del aspecto organizacional y gerencial. Es decir, todos los trabajadores inclusive desde el gerente hasta el nivel más bajo de jerarquía se encuentran vinculados con los objetivos de la empresa.

El uso de la calidad total conlleva ventajas, tales como:

- ⊕ Potencialmente alcanzable si hay decisión del más alto nivel.
- ⊕ Mejora la relación del recurso humano con la dirección.
- ⊕ Reduce los costos aumentando la productividad.

Estas son algunas ventajas de la calidad total pero para entender de mejor forma debemos comprender su contexto, a continuación se detalla su concepto.

1.5.2.2 ¿Qué es la calidad total?

“La calidad total es un sistema de gestión de calidad que abarca a todas las actividades y a todas las realizaciones de la empresa, poniendo especial énfasis en el cliente interno y en la mejora continua”.²²

Es un concepto que explica cómo ofrecer el mayor grado de satisfacción a un cliente a través de un bien o servicio. En el momento que se satisface la necesidad de un cliente de forma total, se estará dando un producto de calidad total, entendiendo esto como el momento en que se satisface una necesidad anteriormente dada.

²² CLERY, Arturo. www.monografias.com. 2009

1.5.2.3 Origen de la técnica de la calidad total

Los japoneses fueron los pioneros de la *calidad total*. La segunda guerra mundial dejó a la economía japonesa en una situación catastrófica, con unos productos poco competitivos que no tenía cabida en los mercados internacionales.

Por lo cual los japoneses no tardaron en reaccionar y se lanzaron al mercado con la adopción de los sistemas de calidad, lo cual trajo como resultado a Japón un alto crecimiento en su economía.

La iniciativa japonesa pronto se transmitió a varias partes del mundo, tal es el caso de Europa, donde nace la European Foundation for Quality Management (EFQM), organización que apuesta por los modelos de gestión de calidad total, que son estrategias encaminadas a optimizar los recursos, reducir costos y mejorar resultados, con el objetivo de perfeccionar constantemente el proceso productivo.

De manera general se puede decir que los principios de gestión de calidad total son los siguientes:

- ⊕ El sistema parte de la búsqueda de la satisfacción del cliente, en todos sus aspectos.
- ⊕ Un primer paso es la búsqueda de la calidad de los productos y/o servicios.
- ⊕ La calidad la produce el último eslabón que termina el producto ó que está en contacto con el cliente pero nunca el director general.
- ⊕ El directivo tiene que estar convencido de la necesidad de la calidad.

1.5.2.4 Progreso del significado de calidad total

El continuo cambio de las empresas debido a la globalización ha ocasionado un sin número de problemas en Latinoamérica, especialmente. Y explicar a la comunidad

en general que el éxito de toda empresa está al implementar la calidad total es una acción algo complicada.

Para este análisis de la competitividad y la calidad total es necesario realizar ciertas preguntas obvias: ¿Cómo afectó a las empresas la incorporación del concepto de calidad total?, ¿Cómo la calidad total impresionó en las empresas que intervienen en el proceso de Globalización?

Para llegar a un mejor proceso continuo y de calidad, es necesario cambiar dicho proceso, para hacerlo cada vez más competitivo, es decir, hacerlo más eficiente, efectivo y adaptable.

La clave del éxito de la *calidad total* es mantener sistemáticamente ventajas que le permitan alcanzar determinada posición en el entorno socioeconómico.

Una de las ventajas comparativas de la empresa estaría en su habilidad de generar mejores productos de calidad, en sus recursos tanto humanos como financieros, sus atributos, sus conocimientos frente al resto, etc. Esto supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras, y en general en cualquier organización.

1.5.2.5 Importancia de la calidad total

La calidad total es importante por los siguientes aspectos:

- ⊕ La ventaja competitiva que produce al brindar a los clientes un producto o servicio de calidad.
- ⊕ Significa un mayor rendimiento de la inversión, optimizando costos.
- ⊕ Mejora la comunicación entre departamentos, ya que existe un control desde el interior de la empresa hasta lo externo de la misma.

- ⊕ Logra satisfacer al cliente, percibiendo sus necesidades primordiales, marcando una diferencia con nuestros competidores. Brindando un mejor servicio a un menor costo, proporcionando mayor seguridad y confiabilidad ya que los clientes asumen esto como un factor muy importante y esencial, la solvencia que infunde no sólo la institución, sino también la marca. Para ello se requiere mucho trabajo y esfuerzo continuo que involucra a todos los niveles y personal de la empresa, así como también a sus proveedores.

En definitiva los consumidores valoran entre otros aspectos la rápida y amplia cobertura de apoyo del servicio, la responsabilidad y compromiso, la calidad del servicio y las estrategias adecuadas de la empresa.

1.5.2.6 El control de la calidad total

El control de calidad se posesiona como una estrategia para asegurar el mejoramiento continuo de la calidad. Es un programa para asegurar la continua satisfacción de los clientes externos e internos mediante el desarrollo permanente de la calidad del producto y sus servicios.

La definición de una estrategia asegura que la organización está haciendo las cosas que debe hacer para lograr sus objetivos. La definición de su sistema determina si está haciendo estas cosas correctamente.

La calidad de los procesos se mide por el grado de adecuación de estos a lograr la satisfacción de sus clientes. Y para alcanzar los objetivos de calidad planteados se debe desarrollar lo siguiente:

- ⊕ Elegir qué controlar.
- ⊕ Determinar las unidades de medición.
- ⊕ Establecer el sistema de medición.
- ⊕ Establecer los estándares.

- ⊕ Medir los rendimientos actuales.

- ⊕ Interpretar la diferencia entre lo real y el estándar.
- ⊕ Tomar acción sobre la diferencia.

1.5.2.7 Tipos de acción de calidad total

Según Juran, los tipos de acción de calidad se resumen en:

- ⊕ *Control de calidad.*- para poder mejorar un proceso necesitamos primero tenerlo bajo control.
- ⊕ *Mejora de nivel o cambio significativo.*- va encaminado a cambiar el proceso para que nos permita alcanzar mejores niveles promedio de calidad y para esto se deben atacar las causas comunes más importantes.
- ⊕ *Planeación de la calidad.*- integrar todos los cambios y nuevos diseños de forma permanente a la operación que normalmente llevamos del proceso, pero siempre buscando asegurar no perder lo ganado.

Los pasos para un proceso de calidad se podrían resumir en lo siguiente:

- ⊕ Probar la necesidad de mejoramiento.
- ⊕ Identificar los proyectos concretos de mejoramiento.
- ⊕ Organizarse para la conducción de los proyectos.
- ⊕ Prepararse para el diagnóstico o descubrimiento de las causas.
- ⊕ Diagnosticar las causas.
- ⊕ Proveer las soluciones.
- ⊕ Probar que la solución es efectiva bajo condiciones de operación.
- ⊕ Proveer un sistema de control para mantener lo ganado.

1.5.2.8 Técnicas para analizar un proceso de calidad

Existen 7 herramientas básicas para controlar las actividades de mejora de la calidad y son utilizadas como soporte para el análisis y solución de problemas operativos en

los más distintos contextos de una organización. Estas herramientas son las siguientes:

1. ***Hoja de control (Hoja de recogida de datos)***.- esta hoja “sirve para reunir y clasificar las informaciones según determinadas categorías, mediante la anotación y registro de sus frecuencias bajo la forma de datos.”²³ Una vez que ya se ha establecido el fenómeno a estudiar e identificadas las categorías que los caracterizan, se registran estas en una hoja, indicando la frecuencia de observación. el principal objetivo es recopilar datos para ser analizados posteriormente.

Una secuencia de pasos útiles para aplicar esta hoja en un taller sería la siguiente:

- a) Identificar el elemento de seguimiento.
- b) Definir el alcance de los datos a recoger.
- c) Fijar la periodicidad de los datos a recoger.
- d) Diseñar el formato de la hoja de recogida de datos, de acuerdo con la cantidad de información a escoger, dejando un espacio para totalizar los datos, que permita conocer: las fechas de inicio y término, las probables interrupciones, la persona que recoge la información, fuente, etc.

A continuación se detalla un ejemplo de una *hoja de control*:

²³ www.monografias.com/trabajos7/herba/herba.shtml

Matriz No. 1 Ejemplo de hoja de control

CONTROL DE TIEMPO DE LA AUDITORIA DE GMS				
HORA DE REGISTRO:				
FECHA:		DEL	AL	
RESPONSABLES	ACTIVIDAD	ENERO	FEBRERO	MARZO
Auditor 1	INICIO DEL PLAN DE AUDITORIA DESARROLLO DE LA AUDITORIA TERMINACION DE LA AUDITORIA			
Auditor 2				
Auditor 3				
Realizado por:				
Jefe de				
Revisado por:				
Equipo:				

Elaborado por: La Autora

2. **Histograma.-** “es una representación gráfica de estadísticas de diferentes tipos”²⁴. Se construye una tabla de frecuencias, que es un cuadro que divide el rango entero de datos en varias secciones que pueden ser o no iguales para comparar la frecuencia de la ocurrencia de cada sección. Este histograma construido a partir de la tabla de frecuencias adopta la forma de una gráfica de barras, con columnas que representan las frecuencias con las que aparecen los datos en las diversas secciones del rango.

El histograma se usa para:

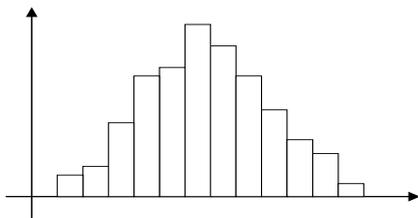
- ⊕ Obtener una comunicación clara y efectiva de la variabilidad del sistema.
- ⊕ Mostrar el resultado de un cambio en el sistema.

²⁴ www.definicionabc.com/.../histograma.php. México

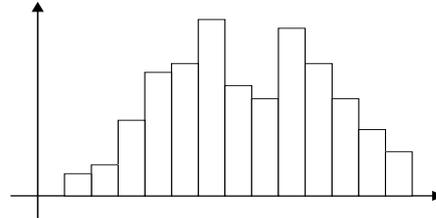
- ✦ Identificar anomalías examinando la forma.
- ✦ Comparar la variabilidad con los límites de especificación.

A continuación se ejemplifica de mejor manera los diferentes *tipos de histogramas* que existe:

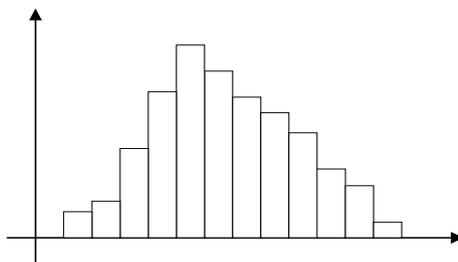
Gráfico No. 2 Tipos de Histograma



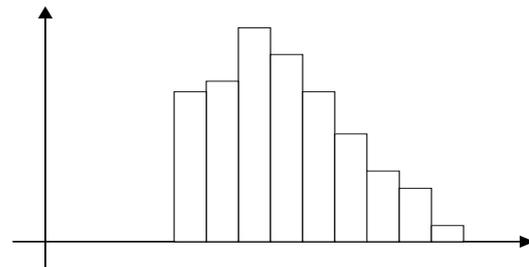
Forma de campana de Gauss



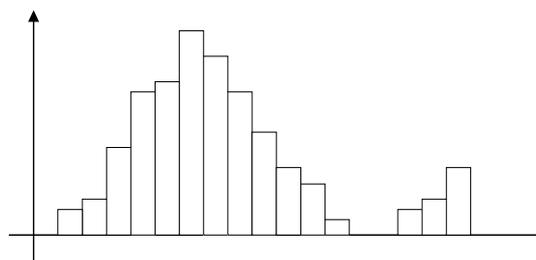
Forma bimodal



Forma asimétrica



Forma censurada



Forma con anomalías

Fuente: www.tecnun.es/asignaturas/gecalidad/.../Tema_07_Tecnicas_Q.ppt -

3. **Diagrama de Pareto.**- Es un forma especial de una gráfica de barras verticales que permite observar la importancia relativa de determinados fenómenos (defectos, fracasos, gastos, accidentes) o causas (experiencia del operario, clase

de materia prima, modelos de máquinas, condiciones operacionales), a partir de los cuales pueden establecerse prioridades.

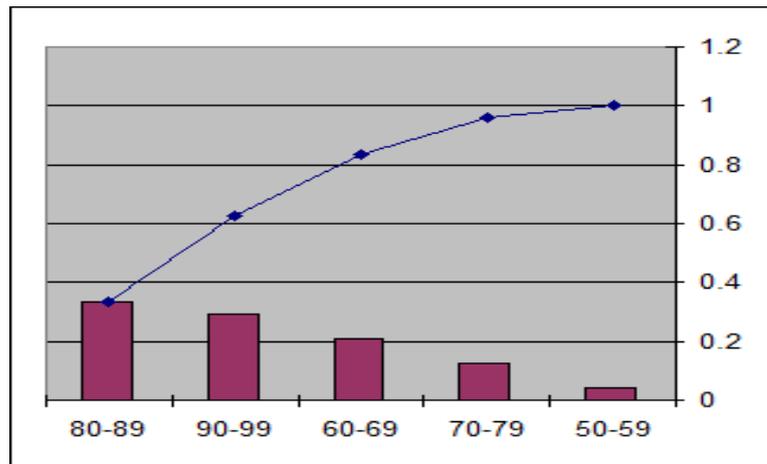
Esta gráfica nace del italiano Pareto, que estableció, en términos de promedio, que 80% de las cosas que ocurren son de poca importancia y sólo el 20% restante es importante, de ahí que también se le conoce como el principio del 80-20. Esto quiere decir que 80% de las causas producen sólo 20% de los efectos. También se le conoce como el ABC.

Procedimientos para elaborar el diagrama de Pareto:

1. Decidir el problema a analizar.
2. Diseñar una tabla para conteo o verificación de datos, en el que se registren los totales.
3. Recoger los datos y efectuar el cálculo de totales.
4. Elaborar una tabla de datos para el diagrama de Pareto con la lista de ítems, los totales individuales, los totales acumulados, la composición porcentual y los porcentajes acumulados.
5. Jerarquizar los ítems por orden de cantidad llenando la tabla respectiva.
6. Dibujar dos ejes verticales y un eje horizontal.
7. Construya un gráfico de barras en base a las cantidades y porcentajes de cada ítem.
8. Dibuje la curva acumulada. Para lo cual se marcan los valores acumulados en la parte superior, al lado derecho de los intervalos de cada ítem, y finalmente una los puntos con una línea continua.

Se detalla a continuación un gráfico que permite ejemplificar de mejor manera el diagrama mencionado:

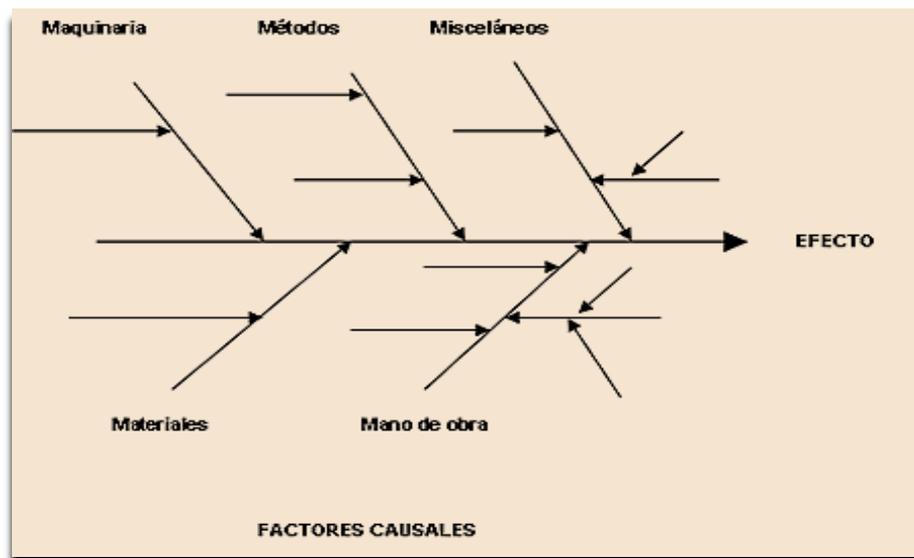
Gráfico No. 3 Diagrama de Pareto



Fuente: www.rafasilva.wordpress.com

4. **Diagrama de causa efecto.**- Llamados “espina de pescado” o Ishikawa. Esta herramienta ayuda a determinar las causas de los problemas detectados en las gráficas de control. La “cabeza” es el efecto. Es importante que sean desarrollados por expertos en el proceso que puedan volcar su experiencia para indicar las posibles causas y sub-causas que se generan normalmente alrededor de las siete emes: materiales, máquinas, mano de obra, métodos, medio ambiente, moneda y mentalidad o una combinación de ellas.

Gráfico No.4 Diagrama de causa efecto



Fuente: www.peru-v.com/.../diagramas_causa_efecto.htm

5. **Estratificación (Análisis por Estratificación).**- Es lo que clasifica la información recopilada sobre una característica de calidad. “Toda la información debe ser estratificada de acuerdo a operadores individuales en máquinas específicas y así sucesivamente, con el objeto de asegurarse de los factores asumidos”²⁵; se observara que después de algún tiempo las piedras, arena, lodo y agua puede separarse, en otras palabras, lo que ha sucedido es una estratificación de los materiales, este principio se utiliza en manufacturera. Los criterios efectivos para la estratificación son:

- ✦ Tipo de defecto
- ✦ Causa y efecto
- ✦ Localización del efecto
- ✦ Material, producto, fecha de producción, grupo de trabajo, operador, individual, proveedor, lote etc.

Matriz No. 2 Ejemplo de Análisis de Estratificación

INCOBRABILIDAD EN EL 2009					
ESTRATOS	DE 3 A 6 MESES	DE 7 A 9 MESES	DE 10 A 12 MESES	DE 12 EN ADELANTE	TOTAL DE INCOBRABILIDAD
VEHICULOS	20%	25%	15%	10%	70%
MINI VANS	10%	9%	7%	3%	29%
FURGONETAS	15%	12%	9%	2%	38%
OMNI BUS	5%	3%	1%	0.91%	10%

Elaborado por: La Autora

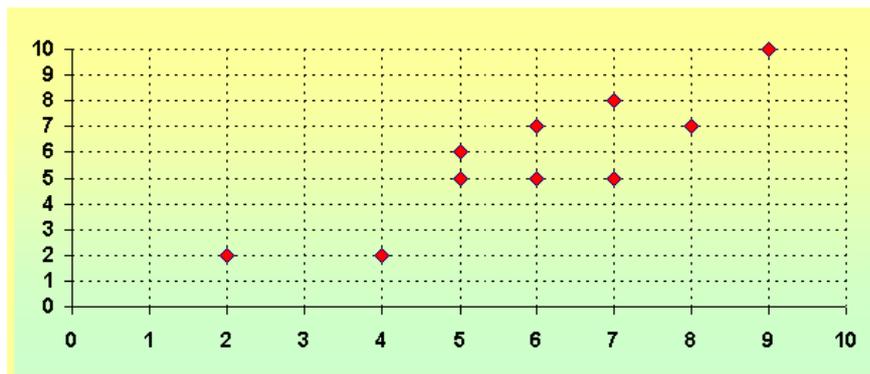
²⁵ www.monografias.com/trabajos7/herba/herba.shtml Op.cit. página web.

6. **Diagrama de scadter (Diagrama de Dispersión).**- muestra le relación entre dos variables.la causa en el eje “X” y el efecto en el eje “Y”. Si Y aumenta cuando lo hace X, entonces X y Y están correlacionados positivamente, si Y disminuye cuando aumenta X, entonces los dos tipos de datos están correlacionados en forma inversa. Si al aumentar X no varía Y, y entonces no hay relación entre las variables.

Este diagrama puede ser útil en los siguientes casos:

- ⊕ Para seleccionar factores muy correlacionados con las características de calidad entre varios factores candidatos.
- ⊕ Para determinar el rango óptimo de una variable donde se fija las condiciones de las características de control.
- ⊕ Para comparar los resultados de medidas precisas y medidas simples, pruebas destructivas y no destructivas, y para seleccionar características sustitutivas y métodos de realización de mediciones y experimentos.

Gráfico No. 5 Diagrama de Dispersión



Fuente: www.descartes.cnice.mec.es

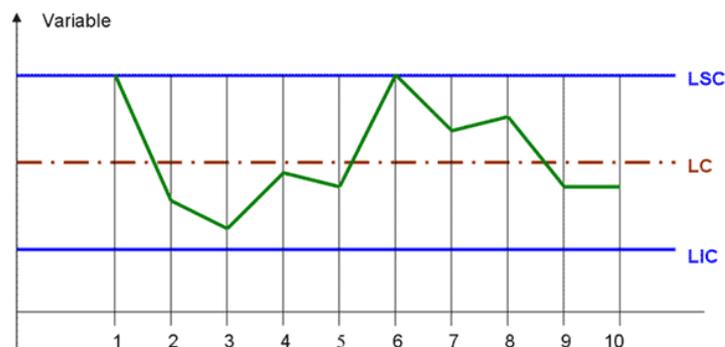
7. **Gráfica de control.**- es una herramienta poderosa que sirve para evaluar y visualizar la calidad de un proceso y su comportamiento en función del tiempo. Mide la tendencia central y dispersión con límites superior e inferior de control

estadístico y la compara con la especificación o estándar. Pueden evaluarse tendencia, ciclo, carrera, estacionalidad y otros, para tomar decisiones.

Esta herramienta es de gran utilidad por lo siguiente:

- ⊕ Son herramientas simples y efectivas para lograr un control estadístico del proceso.
- ⊕ Cuando un proceso está bajo control estadístico puede predecirse su desempeño respecto de las especificaciones.
- ⊕ Una vez que un proceso se encuentra en control estadístico, su comportamiento puede mejorarse posteriormente y reducir la variación.
- ⊕ Proporcionan un lenguaje común de comunicación con relación al comportamiento de un proceso.
- ⊕ Dan una buena indicación de cuándo algún problema debe corregirse localmente y cuándo se requiere una acción en la que deban participar varios niveles de la organización.

Gráfico No. 6 Gráfica de control



Fuente: www.docencia.udea.edu.co

1.5.2.9 Síntesis de varios conceptos de expertos en calidad total

W. Eduard Deming.

Según la filosofía de Deming tenemos los siguientes aspectos:

1. Crear una mejora del producto y servicio, con un plan para ser competitivo y permanecer en el campo de los negocios.
2. Adoptar una nueva filosofía eliminando los niveles comúnmente aceptados de demoras, errores, productos defectuosos, etc.
3. Suspender la dependencia de la inspección masiva. Se requiere evidencia estadística de que el producto se hace con calidad.
4. Eliminar la práctica de hacer negocio sobre la base del precio de venta, en vez de que mejore la calidad por medio del precio, es decir minimice el costo total.
5. Buscar áreas de oportunidad de manera constante para que se puedan mejorar los sistemas de trabajo de manera permanente.
6. Instituir métodos modernos de entrenamiento en el trabajo.
7. Instituir una supervisión para que fomente el trabajo en equipo con el objeto de mejorar la calidad lo cual automáticamente mejore la productividad.
8. Eliminar el temor, de modo que todos pueden trabajar efectivamente para una empresa.
9. Romper barreras entre los departamentos. Debe existir comunicación entre todos los integrantes de la empresa, ya que todos tienen un objetivo común.

10. Eliminar slogans y metas enfocadas a incrementar la productividad sin proveer métodos.
11. Eliminar estándares de trabajo que prescriben cuotas numéricas ya que si la principal meta es la cantidad, la cantidad se va a ver afectada.
12. Eliminar las barreras que se encuentran entre el trabajador y el derecho a sentirse orgulloso de su trabajo.
13. Instituir un vigoroso programa de educación y entrenamiento que permita desarrollar nuevos conocimientos y habilidades para tener personal más calificado en beneficio de la empresa.
14. Crear una estructura en la alta dirección que impulse diariamente los 13 puntos anteriores.

Joseph M. Juran.

1. Planificación de la calidad, control de calidad.
2. La planificación de la calidad consiste en desarrollar los productos y procesos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes.
3. El primer paso para planear la calidad es identificar quienes son los clientes.
4. Para identificar a los clientes hay que seguir el producto para ver sobre quienes repercute.
5. Para comprender las necesidades de los clientes, debemos ir más allá de las necesidades manifestadas y descubrir las no manifestadas.
6. Las percepciones de los clientes pueden parecernos irreales, pero para los clientes son una realidad y, por lo tanto tenemos que tomarlas en serio.

7. La precisión en asuntos de calidad exige que lo digamos con números.
8. Antes de planificar el proceso, deberán ser revisados los objetivos por las personas involucradas.
9. El objetivo óptimo de la calidad tiene que satisfacer las necesidades de los clientes y proveedores por igual.
10. La calidad de una empresa empieza por la planeación de la misma.
11. Muchas empresas tienen que hacer frente a graves pérdidas y desechos, deficiencias del proceso de planeación

Philip Crosby.

Todo trabajo es un proceso. Este concepto implica que cada trabajo o tarea debe ser considerada no como algo aislado; sino como parte de una cadena interrelacionada en la que se va multiplicando.

Para Crosby las etapas del proceso de mejoramiento de calidad se resumen en:

1. Compromiso en la dirección
2. Equipos de mejoramiento de la calidad
3. Medición de la calidad
4. Evaluación del costo de la calidad
5. Concientización de la calidad
6. Equipos de acción correctiva

7. Comités de acción
8. Capacitación
9. Día cero defectos
10. Establecimiento de metas
11. Eliminación de la causa de error
12. Reconocimiento
13. Consejo de calidad
14. Repetir el proceso de mejoramiento de calidad

Tagushi

Propone la palanca de calidad. Solo en la etapa de diseño de un producto podemos tomar medidas contra la variabilidad causada por agentes internos, externo y por imperfecciones de manufactura.

La palanca de la calidad en resumen realiza lo siguiente:

1. Diseña el producto
2. Diseña el proceso
3. Produce
4. Mejora el producto

Kaoru Ishikawa

El control de calidad es un sistema de métodos de producción que económicamente genera bienes o servicios de calidad, acordes con los requisitos de los consumidores y todos deben estar vinculados, tanto los altos ejecutivos como a todas las divisiones de la empresa y a todos los empleados.

El control de calidad se logra cuando se consigue una completa revolución conceptual en toda la organización. Esta revolución se expresa en las categorías siguientes:

1. Lo primero es la calidad, no las utilidades a corto plazo.
2. La orientación es hacia el consumidor; no hacia el productor.
3. El siguiente paso en el proceso es su cliente: hay que derribar las barreras del seccionalismo.
4. Utilización de datos y números en las presentaciones: empleo de métodos estadísticos.
5. Respeto a la humanidad como filosofía administrativa.
6. Administración interfuncional: trabajo en equipo entre los diferentes departamentos o funciones.

1.5.3 Generalidades para el Mejoramiento Continuo

1.5.3.1 Introducción

El *mejoramiento continuo* permite visualizar un horizonte mucho más amplio, donde se busca siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad y disminuir sus costos en relación al beneficio que obtuvieren, satisfaciendo las necesidades y expectativas de los clientes.

Lo que busca este proceso es que el empresario sea un líder verdadero dentro de su organización, asegurando su participación en el mercado. Para ello debe adquirir compromisos profundos, ya que él es el principal responsable de la ejecución del proceso y la más importante fuerza impulsadora de la empresa.

Para llevar a cabo este proceso tanto en un departamento específico como en toda la empresa, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: económico y acumulativo.

1.5.3.2 Concepto básico de mejoramiento continuo

El *mejoramiento continuo* “es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo”.²⁶

Según *Deming*: la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado *mejoramiento continuo*, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

Según *Harrington*: “significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.”²⁷

²⁶ ARROBA, Diolinda. www.monografias.com. 2009

1.5.3.3 Importancia del mejoramiento continuo

La importancia de esta técnica radica en que se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la empresa, mediante su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la institución.

Además, si existe algún inconveniente, este se puede mejorar o corregir, como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las empresas crezcan dentro del mercado y hasta llegan a ser líderes.

1.5.3.4 Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo

Cuadro No. 3 Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.	Cuando se concentra en un área específica, pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
Se consigue mejoras en un corto plazo.	Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los que conforman la misma.
Se incrementa la productividad y se dirige a la organización hacia la competitividad.	Sus costos podrían ser elevados, al no tener claro el objetivo específico que se persigue con este proceso.
Permite eliminar procesos repetitivos.	Si toda la organización no se compromete a adoptar esta nueva filosofía, el Mejoramiento Continuo no incidiría notablemente dentro de la empresa.

Elaborado por: La Autora

²⁷ HARRINGTON, H. James. *Administración total del mejoramiento continuo*, Editorial Mc, Graw Hill Interamerica, S.A. Colombia.

1.5.3.5 Necesidad de mejoramiento

Los principales responsables para que la empresa se maneje dentro de un estándar de calidad son los presidentes, socios o directivos de la misma. Ellos deben ser capaces de resolver cualquier tipo de inconveniente que pueda presentarse. Para muchas empresas la palabra calidad es muy importante para el cumplimiento de los objetivos y por esto, es necesario llevar a cabo un análisis global y detallado de la organización, para tomar la decisión de implantar un estudio de necesidades, si así lo requiere la compañía.

La implementación de un proceso que beneficie a toda la empresa y además, pueda proporcionar a los empleados, mejores elementos para el buen desempeño de sus trabajos. Por lo tanto, antes de implantar este sistema:

“Es necesario calcular en estimado de los ahorros potenciales. Se inicia realizando un examen detallado de las cifras correspondientes a costos de mala calidad, además, de los ahorros en costo; el proceso de mejoramiento implica un incremento en la productividad, reducción de ausentismo y mejoramiento de la moral.”²⁸

Es necesario realizar un sondeo dentro del equipo de trabajo en general, logrando así detectar como el grupo considera a la empresa y cuánto piensan que se debe mejorar, se pueden realizar interrogantes tales como:

- ⊕ ¿Qué tan buena es la cooperación de las personas?
- ⊕ ¿Qué tan buena es la cooperación de los departamentos?
- ⊕ ¿Qué tanto preocupa a la dirección la calidad de trabajo?, etc.

1.5.3.6 Política de calidad

La base principal del proceso de *mejoramiento*, es el establecer una *política de calidad* adecuada que pueda definir con precisión lo esperado por los empleados; así como también de los productos o servicios que se ofrecen a los clientes.

²⁸ www.monografias.com/.../mejorcont/

Dicha política debe ser redactada por escrito con la finalidad de que pueda ser aplicada a las distintas actividades que se realizan dentro de la compañía. Igualmente se debe aplicar a los productos o servicios que tiene la empresa.

Para dar efecto a la implantación de esta política, es necesario que los empleados tengan los conocimientos requeridos para conocer las exigencias de los clientes, y de ésta manera poder lograr ofrecerles excelentes productos o servicios que puedan satisfacer o exceder las expectativas.

1.5.3.7 Características del proceso de mejoramiento continuo

El empleado y el proceso.

En esta parte se refiere al personal que trabaja en la empresa. Si no se tiene en cuenta el aspecto humano del proceso no se podrá tener éxito. Y para esto, sólo existe una forma de lograr la comprensión que se requiere sobre la sensibilidad humana del proceso y los talentos y limitaciones que tienen nuestros colaboradores y consiste en involucrarse en el ambiente laboral. Por lo tanto, hay que hablar con ellos y pedir sus opiniones e ideas. Si las personas se involucran, los resultados finales serán mucho mejores y más fáciles de alcanzar.

Revisión del proceso.

La única manera de comprender realmente lo que sucede en los procesos de la empresa es a través de un seguimiento personal del flujo de trabajo, analizando y observando su desarrollo. Esto se conoce como revisión del proceso. Para lo cual, se debe asignar miembros del equipo a las diferentes partes del proceso que tengan conocimientos de la actividad que les corresponderá revisar.

Cada equipo de revisión debe:

- ✦ Estar muy familiarizado con toda la documentación existente y pertinente al proceso.

- ⊕ Acordar con el jefe del departamento las entrevistas con su personal.
- ⊕ Entrevistar a una muestra de las personas que ejecutan la tarea, para conocer cabalmente lo que ocurre dentro del proceso.
- ⊕ Comparar la forma en que diferentes personas hacen el mismo trabajo para determinar cuál deberá ser la mejor operación estándar.

Luego se debe realizar un cuestionario de revisión del proceso para reunir la información necesaria. Y poner en marcha un ejemplo piloto y se hará un seguimiento total del proceso. Después de los cuestionarios el equipo debe programar una reunión corta para revisar y ponerse de acuerdo en lo siguiente:

- ⊕ Flujo de tareas
- ⊕ Inputs necesario
- ⊕ Medidas
- ⊕ Sistemas de retroalimentación
- ⊕ Conformidad con relación al procedimiento
- ⊕ Problemas importantes
- ⊕ Estimativos sobre el tiempo del ciclo
- ⊕ Contenido de valor agregado
- ⊕ Requerimientos de entrenamiento

Resulta útil elaborar un diagrama de flujo de las tareas, de manera que el equipo tenga una mejor comprensión de la actividad que se está evaluando y poder encontrar los hallazgos.

Es muy importante tratar de dividir los problemas de calidad en ocasionales y crónicos. Los problemas ocasionales sólo se presentan esporádicamente, tienden a sobresalir y se corrigen fácilmente. Por otra parte, resulta difícil identificar los problemas crónicos, puesto que el proceso se adapta a éstos; por lo tanto con frecuencia son difíciles de corregir.

Una vez que nos encontremos familiarizados con todo el proceso, se debe determinar lo siguiente:

- ⊕ ¿Son apropiados los límites?
- ⊕ ¿Se presta el proceso a ser dividido en subprocessos para incrementar la eficiencia de la puesta en marcha del *mejoramiento continuo*?

Efectividad del proceso.

Se refiere a la forma acertada en la que el proceso cumple con los requerimientos de sus clientes finales. Al hablar de efectividad se refiere a:

- ⊕ El output del proceso cumple los requerimientos de input de los clientes internos.
- ⊕ Los inputs de los proveedores cumplen los requerimientos del proceso.

Se debe identificar las características de la efectividad con los siguientes indicadores:

- ⊕ Producto/Servicio inaceptables.
- ⊕ Quejas de los clientes.
- ⊕ Altos costos de garantía.
- ⊕ Disminución de la participación en el mercado.
- ⊕ Acumulaciones de trabajo.
- ⊕ Repetición del trabajo terminado.
- ⊕ Rechazo del output.
- ⊕ Output rechazado.
- ⊕ Output incompleto.

La finalidad de estos datos es revisar metódicamente la calidad de aquellas actividades fundamentales involucradas dentro del proceso y tratar de descubrir las posibles causas, para luego poder rectificar.

Eficiencia del proceso.

Lograr la efectividad del proceso representa principalmente un beneficio para el cliente, pero la eficiencia del proceso representa un beneficio para el responsable del proceso. Las características de eficiencia son:

- ⊕ Tiempo del ciclo por unidad o transacción.
- ⊕ Recursos (dinero, personas, espacio) por unidad de output.
- ⊕ Porcentaje del costo del valor agregado real del costo total del proceso.
- ⊕ Costo de la mala calidad por unidad de output.
- ⊕ Tiempo de espera por unidad o transacción.

Tiempo del ciclo del proceso.

Es la cantidad total de tiempo que se requiere para completar el proceso. No solo incluye la cantidad de tiempo que se requiere para realizar el trabajo, sino también el tiempo que se dedica al traslado de los documentos, a la espera, al almacenaje, en la revisión y en la repetición del trabajo. La reducción total del ciclo libera recursos, reduce costos, mejora la calidad y puede incrementar las ventas.

Para calcular el tiempo del ciclo existen cuatro formas de reunir esta información:

- ⊕ Medidas finales.
- ⊕ Experimentos controlados.
- ⊕ Investigación histórica.
- ⊕ Análisis científico.

Costo.

El costo es otro aspecto muy importante del ciclo, a veces es imposible poder determinar el costo total. Este proporciona impresionantes percepciones acerca de los problemas y las ineficiencias del proceso. Es aceptable la utilización de costos aproximados, que se estiman utilizando la información financiera actual. La

obtención de costos exactos podría requerir una enorme cantidad de trabajo, sin mayores beneficios adicionales.

El objetivo de revisar los diagramas del ciclo – costo es analizar los componentes de costo y tiempo pudiendo encontrar la manera de reducirlos. Así se garantiza el mejoramiento de la efectividad y eficiencia del proceso.

Calificación del proceso.

Tener los mejores procesos debe ser la meta de toda la empresa; pero necesitamos acontecimientos importantes que nos indiquen de qué manera estamos avanzando. A esto se refiere la calificación del proceso de la empresa.

Esta calificación garantiza que el diseño del proceso proporcione a los clientes productos/servicios aceptables. Además, proporciona un sistema de medición que infunde un sentimiento de orgullo en cada uno de los equipos.

Participación de los proveedores en el proceso de mejoramiento continuo.

Los proveedores tienen gran importancia para el desarrollo de las actividades de la empresa. Un gran número de proveedores permite ejercer fuertes presiones durante las negociaciones de precios, de entregas o de los demás términos del contrato.

Sin embargo, estas ventajas se logran a un precio muy alto. La carga del trabajo administrativo, el tamaño de la fuerza de trabajo que se requiere para colocar y dar seguimiento a los pedidos, las oportunidades de error son aspectos directamente proporcionados al número de proveedores en activo.

En un entorno en el que se requiere una calidad constante y durante largos períodos, tanto el proveedor como el comprador tienen sobrados motivos para firmar contratos a largo plazo. Así evitando, que los clientes tengan que hacer una serie de desembolsos en labores de renegociación, en una nueva capacitación, etc., los contratos a largo plazo también están abiertos a la posibilidad de que los clientes se

pongan en contacto con determinados proveedores escogidos e inicien el desarrollo de nuevos contratos durante las fases del diseño inicial de un nuevo producto.

En definitiva, los contratos a largo plazo consolidan la asociación que es esencial para lograr niveles de calidad sumamente altos.

Controles del proceso.

El control del proceso implica la integración de un programa de producción con personal adecuadamente hábil, apto y capacitado. También incluye los planes de capacitación y de cursos periódicos de actualización para los operadores de producción y los inspectores.

Programas de incentivos.

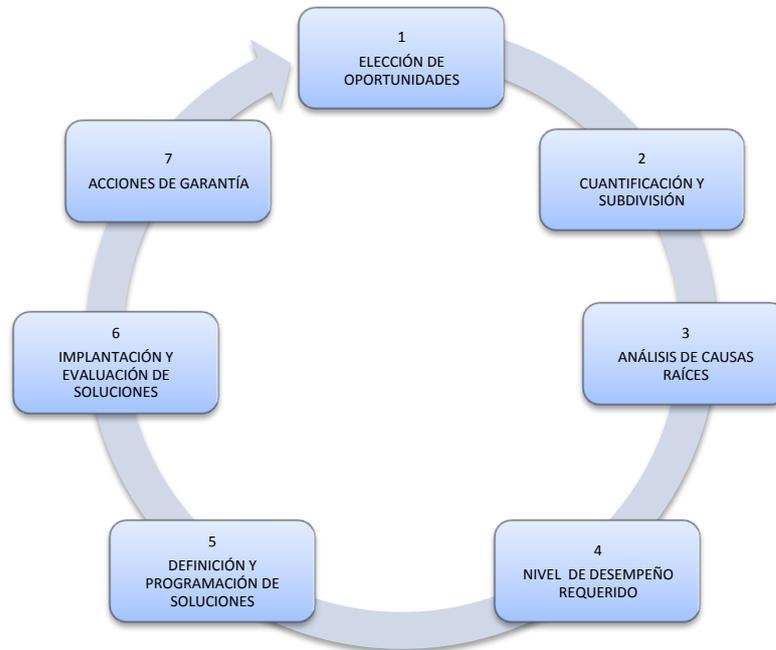
Existen dos tipos de programas de incentivos: Los positivos y Los negativos.

Los positivos (premios).- algunos clientes tratan de establecer un ambiente positivo pagando el precio completo cuando la calidad es menor, pero muy cercano al 100% y pagando sobrepagos a medida que la calidad se va acercando a 100%.

Los negativos (castigos).- por lo general establecen una escala deslizante de descuentos sobre el precio unitario, cuando la calidad recibida por el cliente cae por debajo de un límite predeterminado. La mayor parte de los modernos contratos con castigos están claramente enfocados a una filosofía de “cero defectos” y por ello determinan que sólo se paga el precio completo si los embarques llegan libres de defectos.

1.5.3.8 Pasos para el mejoramiento continuo

Gráfico No. 7 Pasos para el mejoramiento continuo



Elaborado por: La Autora

1. Selección de los problemas (oportunidades de mejora).

El objetivo básico de este paso es la identificación y la selección de los problemas de calidad y productividad del departamento o unidad bajo análisis. En esta etapa de debe seleccionar de manera clara y concisa cuáles son los problemas que se presentan dentro de la empresa. Para lo cual se debe realizar las siguientes actividades:

- ✦ Aclarar los conceptos de calidad y productividad en el grupo.
- ✦ Elaborar el diagrama de caracterización del departamento o departamentos a analizar, de manera general.
- ✦ Definir en qué consiste un problema de calidad y productividad como desviación de una norma, política o reglamento.

- ⊕ Listar en el grupo los problemas principales de calidad y productividad en la unidad de análisis.
- ⊕ Pre-seleccionar las oportunidades de mejora, aplicando la técnica de grupo nominal o multivotación.
- ⊕ Seleccionar de la lista anterior las oportunidades de mejora a abordar a través de la aplicación de una matriz de criterios múltiples, de acuerdo con la opinión del grupo o un superior.

2. Cuantificación y subdivisión del problema (oportunidad de mejora seleccionada)

El objetivo de este paso es precisar mejor la definición del problema, su cuantificación y la posible subdivisión en subproblemas, causas o síntomas.

Y para el desarrollo de este paso, tenemos las siguientes actividades:

- ⊕ Establecer él o los tipos de indicadores que reflejen el problema y, a través de ellos, verificar si la definición del problema guarda o no coherencia con los mismos, en caso negativo debe redefinirse el problema o los indicadores.
- ⊕ Estratificar o subdividir el problema en sus causas o síntomas.
- ⊕ Cuantificar el impacto de cada subdivisión y darle prioridad utilizando la matriz de selección de causas y el gráfico de pareto, para seleccionar el o los estratos o subproblemas a analizar.

3. Análisis de causas raíces específicas

El objetivo es identificar y verificar las causas raíces específicas del problema en cuestión, aquellas cuya eliminación garantizará la no recurrencia del mismo. Esto dependerá de lo bien que se realizó el paso anterior.

Se impone la necesidad de hacer medible el impacto o influencia de la causa a través de indicadores que den cuenta de la misma, extrayendo la causa más significativa y poder analizar cuánto del problema será superado al erradicar la misma.

Las actividades son las siguientes:

- ⊕ Para cada subdivisión del problema seleccionado, listar las causas de su ocurrencia aplicando la tormenta de ideas.
- ⊕ Agrupar las causas listadas según su afinidad (diagrama de causa y efecto).
- ⊕ Cuantificar las causas para verificar su impacto y relación con el problema, jerarquizar y seleccionar las causas raíces más relevantes.
- ⊕ Repetir las dos últimas actividades, hasta que se considera suficientemente analizado el problema.

4. Establecimiento del nivel de desempeño exigido (metas de mejoramiento)

El objetivo es este paso es establecer el nivel de desempeño exigido al sistema o unidad y las metas a alcanzar sucesivamente.

Las actividades a seguir en este paso son:

- ⊕ Establecer los niveles de desempeño exigidos al sistema a partir de las expectativas del cliente, los requerimientos de orden superior fijados por la alta gerencia y la situación de los competidores.
- ⊕ Graduar el logro del nivel de desempeño exigido bajo el supuesto de eliminar las causas raíces identificadas, esta actividad tendrá mayor precisión en la medida que los dos pasos anteriores hayan tenido mayor rigurosidad en su análisis.

5. Diseño y programación de soluciones

El objetivo es identificar y programar las soluciones que incidirán significativamente en la eliminación de las causas raíces.

Las actividades a seguir son las siguientes:

- ⊕ Para cada causa raíz seleccionada deben listarse las posibles soluciones excluyentes.
- ⊕ Analizar, comparar y seleccionar las soluciones alternativas resultantes.
- ⊕ Programar la implantación de la solución definiendo con detalle el qué, por qué, cuándo, dónde, quién y cómo, elaborando un cronograma respectivo.

6. Implantación de soluciones

El primer objetivo es probar la efectividad de la solución y hacer los ajustes necesarios para llegar a una definitiva, y el segundo objetivo es, asegurarse que las soluciones sean asimiladas e implementadas adecuadamente por la empresa en el trabajo diario.

Las actividades son:

- ⊕ Las actividades a realizar en esta etapa estarán determinadas por el programa de acciones, sin embargo, además de la implantación en sí misma, es clave durante este paso el seguimiento, por parte del equipo, de la ejecución y de los reajustes que se vaya determinando necesarios sobre la marcha.
- ⊕ Verificar los valores que alcanzan los indicadores de desempeño seleccionados para evaluar el impacto, utilizando gráficas de corrida, histogramas y gráficas de Pareto.

7. Establecimiento de acciones de garantía

El objetivo de este paso es asegurar el mantenimiento del nuevo nivel de desempeño alcanzado. De este paso dependerá la estabilidad en los resultados y la acumulación de aprendizaje para profundizar el proceso.

Las actividades a realizar son las siguientes:

- ⊕ Normalización de procedimientos, métodos o prácticas operativas.
- ⊕ Entrenamiento y desarrollo del personal en las normas y prácticas implantadas.
- ⊕ Incorporación de los nuevos niveles de desempeño, al proceso de control de gestión de la unidad.
- ⊕ Documentación y difusión de la historia del proceso de mejoramiento.

1.5.4 Bases Legales

1.5.4.1 Código de Comercio²⁹.

Es necesario citar algunos artículos del Código de Comercio, debido a que la empresa investigada tiene la mayoría de las ventas a través de crédito directo con reserva de dominio. Por lo tanto, a continuación se citará los siguientes artículos:

Art. 202 C.- Los contratos de venta con reserva de dominio surtirán efecto entre las partes y respecto de terceros, siempre que se cumplan con los siguientes requisitos, a los que se someterán los contratantes:

1. El contrato se extenderá en tres ejemplares, dos de los cuales corresponderán al vendedor y al comprador respectivamente, y el tercero a la Oficina de Registro.
2. El contrato deberá contener los siguientes datos: nombre, apellido, profesión y domicilio del vendedor y del comprador; descripción precisa de los objetos vendidos; lugar donde se los mantendrá durante la vigencia del contrato; precio de venta; fecha de la misma, forma y condiciones de pago con la indicación de haberse emitido letras de cambio, pagarés a la orden u otros documentos u obligación cualquiera que asegure el crédito, determinado si se ha constituido prenda comercial y;
3. Dicho contrato suscribirán las partes y se lo inscribirá en el Registro Mercantil de la respectiva jurisdicción, en el libro que al efecto llevará dicho funcionario.

Art. 202-G.- Si las cosas comprendidas en el contrato fueren embargadas o secuestradas bastará que el vendedor comparezca ante el juez de la causa

²⁹ www.lacamaradequito.com/dmdocuments/jurcodcom120805.pdf

presentando el certificado del Registrador Mercantil, para que dentro del mismo juicio o diligencia y sin más tarde, deje sin efecto las resoluciones que hubiere expedido y ordenen que las cosas vuelvan al estado anterior.

Art.202-H.- El comprador no podrá verificar contrato alguno de venta, permuta, arrendamiento o prenda sobre lo que hubiere adquirido con reserva de dominio, sin haber pagado la totalidad del precio, salvo el caso que el vendedor le autorizare expresamente por escrito para ello. Tales contratos serán nulos y no darán derecho alguno a terceros por ningún concepto; como tampoco, podrá sacar fuera del País los objetos, ni entregar a otras personas sin la mencionada autorización.

Art.202-I.- Si el comprador no pagare la cuota o cuotas establecidas en el contrato, o si vencido el plazo no cancelare lo que estuviere adeudando, la cosa vendida volverá a poder del vendedor, siguiendo los procedimientos señalado en el Art.202-N.

Podrá pactarse que en el caso de incumplimiento en la cancelación total del precio, las cuotas parciales pagadas en concepto del mismo, queden en beneficio del vendedor a título de indemnización, pero ésta en ningún caso podrá exceder de la tercera parte del precio fijado en el contrato, incluida la cuota de contado; si las cantidades abonadas excedieren de la tercera parte, el vendedor devolverá dicho exceso al comprador.

Sin embargo del vencimiento estipulado en el contrato, según el plazo fijado, el comprador podrá recuperar los objetos adquiridos si dentro de los quince días posteriores a dicho vencimientos se pone al día en el pago de las cuotas u ofrece garantía suficiente a satisfacción del vendedor.

Art. 202-J.- Si el vendedor lo prefriere podrá pedir al Juez que disponga el remate de los objetos vendidos con reserva de dominio de acuerdo con los dispuesto en el Art.596 del Cód.de Comercio, que posteriormente se hablará, y las disposiciones pertinentes del Código de Procedimiento Civil, pudiendo además proceder conforme al trámite establecido para el remate de la prenda comercial.

El producto de remate se aplicará al pago de las cuotas vencidas, y se cubrirá además los gastos de remate, debiendo entregarse al comprador el saldo que hubiere. Si dicho producto no alcanzare a cubrir el valor del crédito, el vendedor podrá iniciar una nueva acción contra el comprador para obtener la cancelación del saldo que le quedare adeudando, inclusive los gastos judiciales.

Art. 202 – N.- el vendedor que hiciere uso del derecho que le concede estos artículos, acudirá al Juez competente presentando el respectivo contrato y el certificado otorgado por el Registrador, y una vez que el Juez observare que dicho contrato cumpla con los requisitos esenciales, dispondrá que uno de los alguaciles aprehenda las cosas materia del contrato donde quiera que se encuentren y las entregue al vendedor.

Art. 592.- EL deudor que indebidamente remueva o permita que otro remueva del lugar en que se efectúan la explotación agrícola o industrial, o que por su negligencia causare la desaparición o deterioro de los mismos, los cambiare, abandonare o diere en garantía como suyos bienes agrícolas o industriales que no lo pertenezcan, será reprimido en la forma que determina el Art. 574 del Código Penal.

Art. 596.- Si no se paga el crédito a su vencimiento, el acreedor puede pedir al juez el remate de los objetos empeñados. Acompañara a su solicitud el respectivo contrato y un certificado del Registrador Mercantil que acredite que aún no ha sido cancelado. Cumplido estos requisitos, el juez ordenará el embargo de la prenda y su venta en pública subasta.

Se notificará al deudor la orden de embargo. El procedimiento no podrá suspenderse, si el deudor no consigna en pago el valor de la deuda, intereses y costas.

Art. 597.- Del producto de la venta de la prenda, se pagarán el capital, los intereses y las costas, con la preferencia que a la prenda corresponde.

Si el producto de la venta no bastare para el pago del capital, los intereses y las costas, el acreedor podrá pedir, en el mismo juicio, el remate de otros bienes

suficientes del deudor; pero en el precio de la venta de éstos, no gozará de la antedicha preferencia.

1.5.4.2 Código de Procedimiento Civil.³⁰

En esta parte se tratará acerca de la demanda y se especificará su concepto y lo que debe contener una demanda, en caso de que se incumpla con lo estipulado en el contrato que se habló anteriormente. Para lo cual se detalla los siguientes artículos:

Art. 66.- Demanda es el acto en que el demandante deduce su acción o formula la solicitud o reclamación que ha de ser materia principal del falló.

Art.67.- La demanda debe ser clara y contendrá:

1. La designación del juez ante quien se la propone.
2. Los nombres completos, estado civil, edad y profesión del actor y los nombres completos del demandado.
3. Los fundamentos de hecho y de derecho, expuestos con claridad y precisión.
4. La cosa, cantidad o hecho que se exige.
5. La determinación de la cuantía.
6. La especificación del trámite que debe darse a la causa.
7. La designación del lugar en que debe citarse al demandado, y la del lugar donde debe notificarse al actor y;
8. Los demás requisitos que la ley exija para cada caso.

³⁰ www.derechoecuador.com/index.php

CAPÍTULO II

2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA MECANOSOLVERS S.A.

2.1 DATOS GENERALES DE LA EMPRESA MECANOSOLVERS S.A.

2.1.1 Constitución de la empresa

El 05 de abril del 2002, mediante la suscripción del contrato entre el Ing. Fernando Arteaga, *gerente general* de AYMESA S.A., y el señor Patricio Acosta, *gerente general* de VOLGAUTO S.A., se funda la empresa MECANOSOLVERS S.A. la misma que se rige por las leyes ecuatorianas y el estatuto social de la compañía.

El objeto social de la empresa consiste en la comercialización de vehículos, venta de repuestos, mantenimiento mecánico y servicio de enderezada y pintura.³¹

La empresa inicialmente fue suscrita con un capital que se encuentra distribuido de la siguiente forma:

Cuadro No.4 Accionistas de Mecanosolvers S.A.

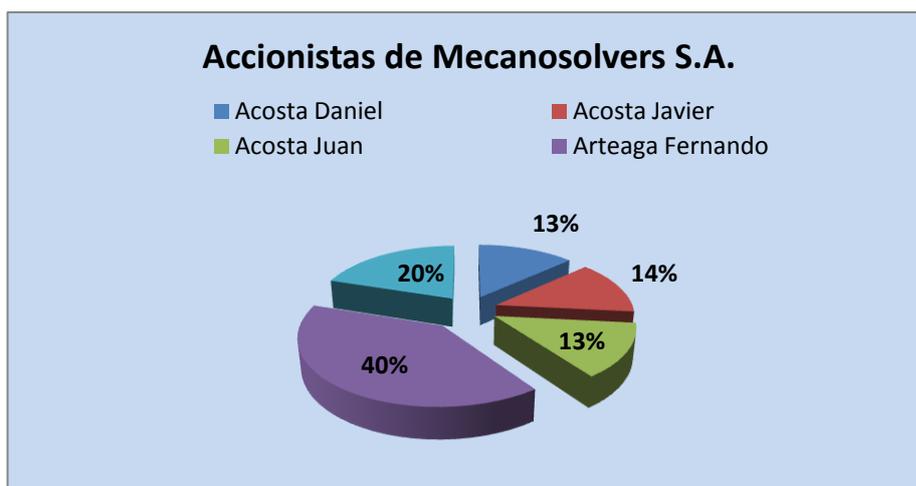
ACCIONISTA	CAPITAL USD	%
Acosta Daniel	26.500	13
Acosta Javier	26.750	14
Acosta Juan	26.750	13
Arteaga Fernando	80.000	40
Cecchini Jorge	40.000	20
TOTAL	200.000	100

Fuente: Escrituras de Constitución de la Empresa Mecanosolvers S.A.

Elaborado por: La Autora

³¹ DIAZ, Enrique, *Contrato de Constitución Simultánea de la Compañía Mecanosolvers S.A.*, abril, 2002.

Gráfico N°. 8 Accionistas de Mecanosolvers S.A.



Fuente: Escrituras de Constitución de la Empresa Mecanosolvers S.A.
Elaborado por: La Autora

El capital de suscripción de la empresa Mecanosolvers S.A. es de 200.000 USD, en el cual tiene participación cinco accionistas: Daniel Acosta y Juan Acosta con una participación del 13% cada uno; Javier Acosta con 14% de participación; Fernando Arteaga con el 40% de participación y Jorge Cecchini con el 20% de participación.

En el 2005 se realizó una transferencia y endoso del 100% de las acciones a nombre de Señor Marco Velasco en forma personal, quedando la composición del capital de la siguiente forma:

Cuadro No. 5 Accionistas de Mecanosolvers S.A. (Actualmente)

NOMBRE	CAPITAL	%
Marco Velasco	200.000	100
TOTAL	200.000	100

Elaborado por: La Autora

2.1.2 Visión y Misión

2.1.2.1 Misión

La razón de ser de la empresa Mecanosolvers S.A., es decir su *misión*, expresa lo siguiente:

Proveer a nuestros clientes: vehículos, repuestos, accesorios y asistencia técnica, brindando un servicio de la mejor y más alta calidad, excelencia y profesionalismo. Optimizando los procesos, superando las expectativas de nuestros clientes, y con nuestras acciones satisfacer la confianza de nuestros empleados y accionistas³².

2.1.2.2 Visión

El escenario ideal en el cual se visualiza a futuro la empresa, es decir su *visión*, manifiesta lo siguiente:

Liderar el mercado automotriz en Ecuador con productos y servicios de alta calidad, al mejor precio, retribuyendo a nuestros clientes la confianza en nuestra compañía.

Proyectar en nuestros clientes, personal y comunidad un alto nivel de confianza, profesionalismo, seriedad y solidaridad.

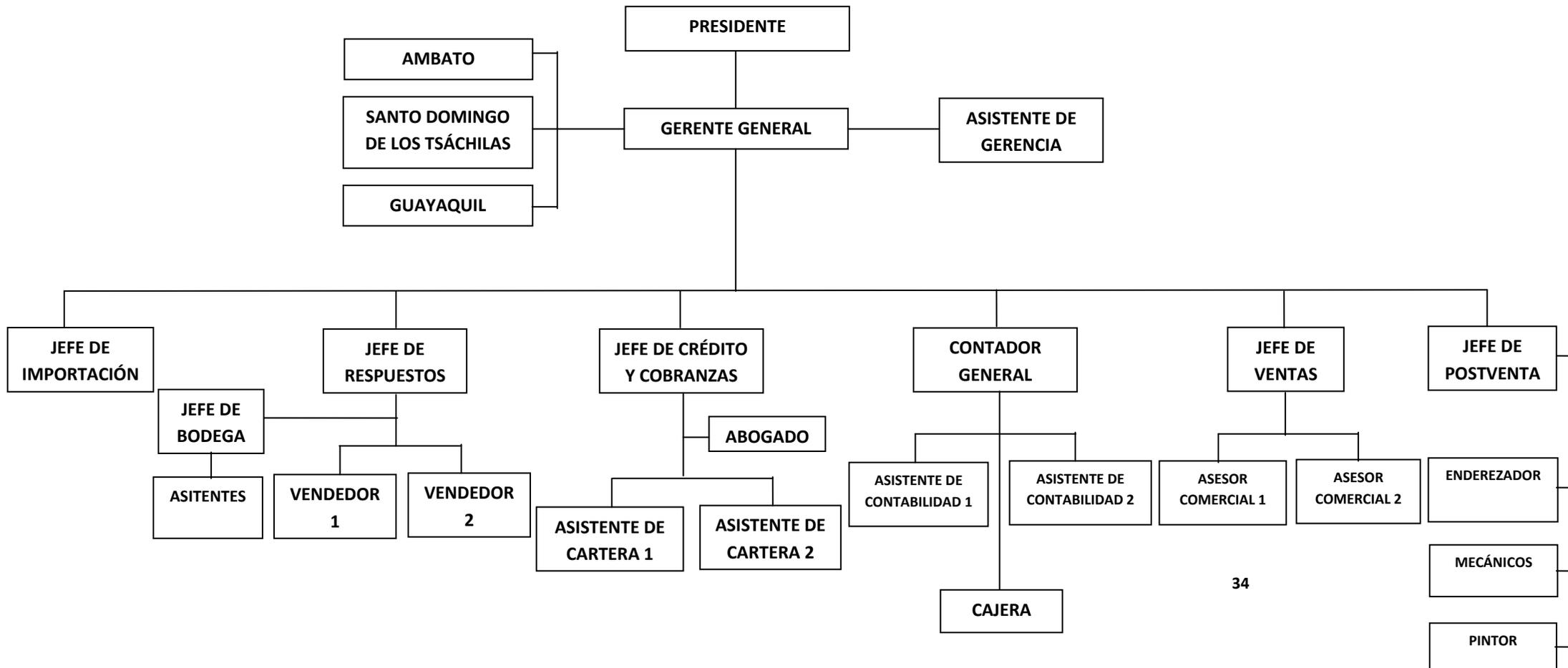
Crear la diferencia en nuestros negocios a través de la honestidad y transparencia de nuestras acciones.

Contar con el compromiso constante y la fidelidad de nuestros empleados, a través de su desarrollo profesional³³.

³² Información proporcionada por la Empresa Mecanosolvers S.A. 2010.

³³ Información proporcionada por la Empresa Mecanosolvers S.A. 2010.

2.1.3 Estructura orgánica general



³⁴ VEINTIMILLA, Elizabeth, enfoque empresarial 2010

Su estructura orgánica es piramidal y la línea de autoridad en la organización se extiende hasta los departamentos y asistentes de los departamentos. El *departamento de crédito y cobranzas* está precedido por una *jefatura*, un *abogado* y *dos asistentes de cartera*.

Entre las principales funciones del *Presidente* de la empresa, se destacan las siguientes:

- ⊕ Vigilar la gestión del gerente general.
- ⊕ Suscribir conjuntamente en el gerente general los actos, contratos y obligaciones de la compañía cuando le corresponda y dentro de los límites establecidos por la junta general.
- ⊕ Suscribir los títulos de acciones conjuntamente con el gerente general.
- ⊕ Cumplir y ejercer los demás deberes y atribuciones que le corresponde.
- ⊕ Otorgar poderes generales con autorización de la junta general de accionistas.
- ⊕ Presentar a la junta general de accionistas, dentro del primer trimestre de cada año, un informe relativo a la marcha de la compañía y el resultado de sus gestiones, el balance general anual y el estado de resultados correspondiente al ejercicio económico del año inmediato anterior.³⁵

Respecto a las funciones del *Gerente General*, se destacan las siguientes:

- ⊕ Controlar, dirigir, coordinar, supervisar y dictar normas para el eficiente desarrollo de las actividades de la empresa en cumplimiento de las políticas.
- ⊕ Someter a la aprobación de la junta de accionistas el proyecto de presupuesto de ingresos y gastos de cada vigencia fiscal, así como los estados financieros

³⁵ SALGADO, Rodrigo, “*Estatutos de la Empresa Mecanosolvers S.A.*”, Quito, mayo 1991.

periódicos de la empresa en las fechas señaladas en los reglamentos y estatutos.

- ⊕ Preparar y presentar para aprobación de la junta de accionistas, el reglamento interno de la empresa y sus modificaciones.
- ⊕ Celebrar todas las operaciones comprendidas en el objeto de la empresa.
- ⊕ Velar por la correcta recaudación e inversión de los recursos de la compañía y de los empleados.
- ⊕ Adoptar los reglamentos, manuales de funciones y dictar normas y procedimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades de la Entidad.
- ⊕ Ordenar los gastos, reconocer y disponer los pagos a cargo de la empresa.
- ⊕ Delegar las funciones que considere necesarias de conformidad con las normas vigentes sobre la materia.
- ⊕ Presentar a la junta de accionistas informes de gestión anual.
- ⊕ Cumplir todas aquellas funciones que se relacionen con la organización y funcionamiento que no se hallen expresamente atribuidas a otra autoridad.
- ⊕ Ejercer las demás funciones que le señale o delegue la junta de accionistas, las normas legales y aquellas que por su naturaleza le correspondan como funcionario directivo.³⁶

³⁶ SALGADO, Rodrigo, “Estatutos de la Empresa Mecanosolvers S.A.”, Quito, mayo 1991.

Las funciones del *Jefe de Crédito y Cobranzas* son las siguientes:

- ⊕ Revisar los documentos de cada cliente, verificando si la documentación está completa y correcta.
- ⊕ Realizar una revisión periódica de los reportes que emiten las asistentes de cartera.
- ⊕ Controlar periódicamente los saldos de los clientes.
- ⊕ Evaluar fechas de vencimiento.
- ⊕ Preparar periódicamente y según pida la gerencia reportes de cartera actualizados.
- ⊕ Controlar el trabajo realizado por las asistentes de cartera.
- ⊕ Revisión del pago de las comisiones a las asistentes de cartera.
- ⊕ Coordinar con el abogado el establecimiento de juicio de demanda.
- ⊕ Coordinar con gerencia general la presentación de la información.
- ⊕ Realizar los refinanciamientos y pre-cancelaciones de los clientes.

2.1.4 Análisis FODA

Las Fortalezas (F), Oportunidades (O), Debilidades (D) y Amenazas (A) de la empresa, se constituyen en los factores esenciales para el cumplimiento de la misión y logro de la visión porque permite conocer su realidad interior (F y D) y el efecto externo del entorno (O y A); lo que motivó efectuar el levantamiento FODA haciendo uso de la técnica del focus group y con la participación de un equipo multidisciplinario; los principales resultados se exponen a continuación

Fortalezas

- a) Facilidad de crédito inmediato, por tal razón los clientes se sienten atraídos para establecer la compra en dicha casa comercial.
- b) Personal altamente calificado y especializado en el área de ventas y talleres.
- c) Precios relativamente competitivos en relación al mercado.
- d) Posee una buena estructura orgánica funcional de acuerdo a los cargos y procedimientos de las operaciones que se realizan en la empresa, es decir, cada empleado conoce sus funciones y operaciones que debe realizar.
- e) Posee un gran stock de repuestos originales de los vehículos que la concesionaria vende al público en general.

Estas fortalezas constituyen las fuerzas impulsadoras que contribuyen positivamente a la gestión de la organización.

Debilidades

- a) Existe alto grado de rotación del personal, especialmente en el área de talleres.
- b) No existe manuales de procedimientos para las diferentes áreas, es decir, los empleados conocen sus funciones, pero no existen procedimientos por escrito.
- c) La falta de disponibilidad de medios informáticos hace ineficaz la resolución de las operaciones de la empresa.

Estos aspectos son las fuerzas que obstaculizan y generan problemas en el desempeño de la empresa.

Oportunidades

- a) Mejorar el servicio post-venta, para que nuestros clientes no se sientan abandonados.
- b) Realizar inversiones en ciertas renovaciones tecnológicas.
- c) Existe una buena relación con los importadores de las distintas marcas.

Estos aspectos son aquellas variables externas que si son aprovechadas por la empresa pueden llegar a ser muy competitivos dentro del mercado.

Amenazas

- a) El débil posicionamiento de la marca de vehículos chinos perjudica la comercialización de los mismos.
- b) Las medidas arancelarias perjudican al sector automotriz.
- c) Ingreso al mercado de nuevos competidores con precios menores.

Estas amenazas son todos los aspectos negativos externos que presenta el mercado y que si no existe una adecuada estrategia puede ser un gran problema.

Una vez que se tiene identificado cada aspecto de este análisis, se procede a realizar las respectivas estrategias a través de las siguientes matrices:

MATRIZ No.3 MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

MATRIZ DE APROVECHABILIDAD			
OPORTUNIDADES FORTALEZAS	OPORTUNIDAD 1 Mejorar el Servicio Post-Venta.	OPORTUNIDAD 2 Realizar una mayor inversión en tecnología.	OPORTUNIDAD 3 Buena relación con los importadores.
FORTALEZA 1 Facilidad de crédito inmediato.	Otorgar mayores recursos al área de post-venta para ofrecer al cliente un mejor servicio y de esta manera mejorar la imagen de los productos que ofrece la compañía.	Al poseer mayor cantidad de clientes por la facilidad de crédito, existe mayores ingresos para la empresa, logrando así, la adquisición de una mejor tecnología.	Establecer una estrategia que mejore los canales de comunicación con los importadores para proporcionar una mayor confiabilidad a los clientes.
FORTALEZA 2 Buena estructura orgánica funcional.	Capacitar continuamente al empleado, formando una cultura de calidad, en especial dentro del área de post-venta para ofrecer un mejor servicio y brindando mayor confianza al cliente.	Al adquirir un mejor sistema informático, junto con el conocimientos de los empleados proporciona un mejor desempeño en cada área mejorando todos los procesos de manera general.	Dentro del área de importaciones el Jefe de la Unidad conoce su trabajo y puede lograr un mejor desempeño en sus funciones logrando agilizar los trámites para las importaciones de los vehículos.
FORTALEZA 3 Posee un gran stock de repuestos originales.	Brindar al cliente un mejor servicio de post-venta, entregando un vehículo con repuestos de la mejor y más alta calidad. Logrando satisfacer sus necesidades.	Adquisición de un sistema más sofisticado para el área de repuestos, con la finalidad de mejorar los servicios de venta y mejorando el control del inventario.	Crear una estrategia que permita mejorar el canal de comunicación con los importadores para lograr satisfacer la demanda de repuestos a los clientes.
Elaborado por: La Autora			

MATRIZ No.4 MATRIZ DE VULNERABILIDAD

MATRIZ DE VULNERABILIDAD			
AMENAZAS DEBILIDADES	AMENAZA 1 Débil posicionamiento de la marca de vehículos chinos.	AMENAZA 2 Restricción de las importaciones de vehículos.	AMENAZA 3 Ingreso al mercado de nuevos competidores con precios menores.
DEBILIDAD 1 Existe alto grado de rotación del personal.	Instruir , capacitar e incentivar a todo el personal de los beneficios y ventajas que tienen los vehículos de marca china y cual es su fortaleza.	Mejorar el canal de comunicación con los importadores, implementando una capacitación continua a los empleados para que conozcan los beneficios y bondades que tiene la marca de vehículos chinos, y así se sientan más identificados con su trabajo.	Establecer una estrategia de ventas con el personal de ésta área, para que indique al comprador los beneficios y servicios que la concesionaria proporciona al adquirir estos vehículos.
DEBILIDAD 2 No existe manuales de procedimientos.	Elaborar un manual de procedimientos, haciendo énfasis en el área de ventas que indique todas las características y bondades de los vehículos chinos.	Capacitar periódicamente el Jefe de Importaciones acerca de cualquier cambio que exista con respecto a los impuestos arancelarios a alguna modificación de la ley de aduanas, para que siempre este actualizado.	Realizar cursos de capacitación en el área de ventas, para que los asesores comerciales conozcan las principales características, beneficios, ventajas y desventajas que tienen los vehículos frente a los competidores.
DEBILIDAD 3 Falta de disponibilidad de medios informáticos.	Realizar una inversión en la adquisición de un programa informático que muestre los últimos avances tecnológicos en lo referente a la marca de vehículos chinos.	Adquisición de nueva tecnología que permita una comunicación directa con los importadores y que logre un mejor interpretación y más claridad con respecto al idioma.	Establecer una estrategia de marketing informático como por ejemplo el Benchmarking, que permita realizar una comparación con la mejor empresa obteniendo una ventaja competitiva frente al resto.
Elaborado por: La Autora			

2.2 EL CRÉDITO EN EL ECUADOR

2.2.1 Antecedentes del crédito

El Ecuador ha pasado por diversas fases de acumulación: una fase plagada de rezagos coloniales, una modalidad primario exportadora, un intento de la industrialización por sustitución de importaciones y en el siglo XX una reprimarización modernizada.

En el Ecuador se han definido 4 tipos de crédito:

- ⊕ *Crédito comercial.*- enfocado al sector corporativo que realiza actividades productivas.
- ⊕ *Crédito de vivienda.*- específico para adquirir o realizar mejorar de bienes raíces.
- ⊕ *Crédito de consumo.*- va dirigido a la adquisición de bienes muebles o servicios, dentro de estos servicios se encuentra el crédito para adquirir vehículos.
- ⊕ *Microcrédito.*- está dirigido para el financiamiento de actividades productivas.

En Ecuador se ha determinado 4 tipos de instituciones financieras que pueden otorgar distintos tipos de crédito de manera formal los cuales son: los Bancos, Cooperativas de Ahorro y Crédito, Mutualistas y Sociedades Financieras.

En la actualidad, no solo estas entidades tienen la potestad de otorgar créditos, en el caso específico, existe muchas concesionarias de vehículos que han preferido otorgar directamente los créditos a sus clientes, ya que de esta manera logran obtener una mayor cantidad de ventas y por ende generar más ingresos. Si bien es cierto, estas empresas corren un riesgo muy alto, debido a que si los créditos no son bien analizados podrían incurrir en un alto grado de incobrabilidad de sus cuentas

llegando así, a la desestabilización de la empresa y hasta el cierre de la misma por falta de liquidez.

2.2.2 Breve reseña histórica del crédito en el Ecuador³⁷

El Ecuador surge como república independiente en 1830, a partir de lo que fue la *Real Audiencia de Quito*, cargando sobre sí los pesados rezagos coloniales; la ruina del sector obrajero y minero, conflictos territoriales y los costos de las guerras de independencia, en especial de la liberación de Perú y Bolivia.

En 1868 se creó el *Banco del Ecuador*, que llegaría a ser el eje de la modernización financiera y mercantil en el siglo XIX (además de la Casa Luzuraga) y con estos el endeudamiento del *estado con la banca privada*, proceso que culminaría en 1925 (Rev. Juliana). Surge también el *capital financiero comercial* que comprendía los banqueros individuales, los banqueros exportadores y los comerciantes importadores.

Este proceso de integración fue apoyado también con la *Revolución Liberal*, que a pesar de ser contrario ideológicamente al modelo garciano (anti-clero); supo consolidar el creciente poder de hacendados, agro-exportadores y banqueros. El modelo de “crecimiento hacia fuera” o basado en la demanda externa, fue la base del auge económico (llamado cacaotero) del Siglo XIX, que permitió crecer a la economía ecuatoriana en algunos años más que ninguna otra en Suramérica.

Funcionan como principales casas emisoras el *Banco del Ecuador*, la *Casa Luzuraga* en una primera etapa y más tarde nace el “sucre” el 1 enero de 1895 emitido por el *Banco Particular de Guayaquil*.

En 1890 se decreta que es la única moneda oficial. Funciona con patrón bi-metálico, hasta la crisis de la plata en 1890-1897, y luego por iniciativa de Alfaro se establece el patrón oro en 1898. Así luego de la muerte de Alfaro, surge con fuerza en el gobierno de Leonidas Plaza un endeudamiento mayor con la Banca Privada, que anteriormente creció grandemente con pretexto de la revolución “Conchista” que

³⁷ historiaecuador.blogspot.com/.../resumen-de-breve-historia-economica-del.html

dura 4 años en Esmeraldas y Manabí y que en el contexto de la 1era Guerra Mundial en 1914 , llevan a que se dicte la *Ley de Moratoria*, destinada supuestamente a salvar las reservas de oro del país, pero que salvaron a los Bancos (entre estos al Comercial y Agrícola) que habían emitido moneda más allá del respaldo que poseían.

Culminando este período con la *Revolución Juliana* en 1925, que sería el comienzo de la estatización de la emisión monetaria y la institucionalización de la “cuestión social” (fundación Banco Central 1927).

La *1era Guerra Mundial* en 1914 y el consecuente cierre y pérdida de los mercados Europeos, significó el inicio de la crisis del cacao. Significó también el fortalecimiento de la presencia norteamericana y el desplazamiento de los capitales británicos por sus capitales en América Latina. En 1920-1921 se agravó la crisis.

En 1970 es el boom petrolero se crea 20 bancos entre ellos el *Banco del Pacífico* en 1972. En los años 1992 y 1996 como presidente Sixto Durán Ballén quería formar en Ecuador un mercado atractivo a la inversión interna mediante el ahorro privado, y la inversión extranjera mediante un arreglo global de la deuda externa, para lograrlo era necesario reducir drásticamente el déficit fiscal y la inflación.

En 1998, el *Gobierno de Jamil Mahuad* eliminó el impuesto a la renta y se introduce el 1% a la circulación de capitales, durante su mandato una decena de bancos ecuatorianos e instituciones financieras quebraron. Mahuad expidió una ley de salvataje bancario que destinó recursos del Estado para atender a los problemas de los bancos privados que había quebrado, según el gobierno de la época era para proteger los ahorros y el sistema financiero en general.

Luego de la mayor crisis económica de los últimos años, Mahuad asumió como salida la adopción del dólar en sustitución de la moneda nacional que era el sucre en el año 2000. Durante el mandato de Mahuad el dólar subió de 4.500 a más de 25.000 sucres en menos de un año y con esta medida económica se pudo estabilizar el país durante estos últimos años.

En el 2000 al 2003 asumió el poder *Gustavo Noboa* que mantuvo el sistema de dolarización y acentuó las políticas de derecha iniciadas por su predecesor. Luego asume el poder *Alfredo Palacio* que más concentró su atención en el área de la salud. Y en la actualidad tenemos a *Rafael Correa*, quien ha escrito varios ensayos contra la dolarización, a la cual ha calificado como error técnico, al eliminar la política monetaria y cambiaria. También, ha mencionado la posibilidad de sustituir al dólar por una moneda regional sudamericana.

La evolución del sistema financiero del Ecuador, está asociado a la operación de crédito en el mercado, figura que abarca: ventas pagadas a plazos, depósitos de sumas dineros pagadas en el banco, aceptación de cheques, empeños de mercancías, y otros.

2.2.3 Riesgos del entorno en el crédito

Las diferentes *Instituciones Financieras* deben responder a sus depositantes por su dinero, por lo que es importante para estas entidades asegurar que los sujetos de crédito seleccionados puedan pagar sus obligaciones. El riesgo aumenta, ya que los prestatarios no asumen nada de dicho riesgo, porque reciben dinero de terceros.

Hay que considerar que los créditos para adquirir autos son susceptibles a un mayor riesgo para los bancos, ya que están dentro de la categoría de crédito de consumo, debido a que los prestatarios no realizan ningún esfuerzo para generar ingresos que logren pagar sus obligaciones, sino son solo créditos que dependen del ingreso de terceros y esto no garantiza su cobrabilidad inmediata.

En el caso de los concesionarios el riesgo que poseen sobre el financiamiento, es el no pago de las cuotas del vehículo, ya que no pueden completar el fondo común para entregar al resto de clientes sus vehículos, ya que no existiría liquidez para poder realizar más inversión para la compra de más automotores.

Podríamos decir que este tipo de créditos son lo contrario al de los bancos, ya que conforme el cliente va cancelando sus pagos mensuales sobre el bien, el riesgo decrece conforme se va aportando mayor cantidad de dinero.

2.2.4. Delimitaciones del problema crediticio dentro del Ecuador.

Los problemas crediticios dentro del Ecuador se ven afectados por algunas variables tanto internas como externas, entre ellas tenemos:

- ⊕ Crisis financieras mundiales.
- ⊕ Crisis de la economía ecuatoriana dada por la deuda externa.
- ⊕ La volatilidad del precio internacional del barril de petróleo.
- ⊕ Los desastres naturales y el problema del fenómeno del niño.
- ⊕ Problemas de solvencia en el sistema bancario, etc.

Estos son algunos de los factores por los cuales el sistema financiero ecuatoriano se ve afectado, y los consumidores generales no optan por la obtención de un crédito, además, las tasas para acceder a un crédito por consumo muchas de las veces son altas.

Tal es el caso, que la mayoría de consumidores han optado por la modalidad de “*crédito directo*” con la casa comercial en donde van a adquirir su bien o servicio.

En general, el crédito en el país presenta muchas limitaciones como fueron mencionadas anteriormente por lo cual, los consumidores en general se ven afectados, ya que no presentan un ingreso promedio para la adquisición de un préstamo dentro de una entidad financiera, tal es el caso de que prefieren establecer un crédito directo con la casa comercial, ya que existe mucha más facilidad para el otorgamiento del mismo.

En estos casos, la casa comercial se ve implícita en un gran riesgo de incobrabilidad, por lo tanto, al otorgar un crédito se debe tener muy claro qué políticas son las adecuadas para establecer una calificación y aceptación del crédito que será aprobado posteriormente, de esta manera, no se verá afectada en lo posterior con un problema de liquidez por la falta de incobrabilidad en sus cuentas. Si bien es cierto, que cualquier crédito por más pequeño que sea siempre tiene corre el riesgo de no ser cobrado, por esta razón se debe establecer los procedimientos y procesos claros tanto

para el otorgamiento y luego para su cobrabilidad. Logrando así, reducir al mínimo cualquier problema futuro que pudiera existir.

2.3 POLÍTICAS PARA EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS

2.3.1 Análisis de las políticas para la obtención de créditos

Las políticas dentro de la empresa son todas las decisiones que definen los criterios para establecer los marcos de referencia y de actuación de las diferentes áreas que orienten a la gestión de todos los niveles de la institución. Una vez adoptadas, se convierten en pautas de comportamiento cuya finalidad es reducir la incertidumbre y alcanzar todos los esfuerzos hacia la realización del objetivo general de la empresa.

2.3.1.1 Políticas de ventas

Para cualquier tipo de venta en primer lugar, se debe considerar las condiciones particulares de cada cliente y además debe cumplir con todos los requisitos que demande la compañía.

Dentro de la empresa existe varios convenios de ventas por lo cual tenemos:

1. ***Venta de contado.***- dentro de las políticas de venta de contado tenemos las siguientes:
 - ⊕ El cliente deberá cancelar en efectivo, con transferencia bancaria, en caso de cheque, este deberá ser del propietario del vehículo a adquirir y también debe ser cheque a la fecha respectivamente certificado.
 - ⊕ El asesor comercial antes de entregar el vehículo deberá verificar que todos los documentos estén correctos, y que el dinero este efectivizado en la cuenta de la empresa.
 - ⊕ Se otorga en 3% de descuento en esta clase de venta, este descuento se llama *descuento en efectivo*.

- ⊕ El asesor comercial debe preparar la respectiva documentación, para proceder a la facturación del bien.

- ⊕ El asesor comercial debe garantizar la entrega del vehículo con un acta de entrega y una orden de salida del bien.

2. ***Venta a través de crédito directo.***- se tiene las siguientes políticas:

- ⊕ El cliente debe cancelar el 35% de la entrada en efectivo, depósito bancario o transferencia directa, en caso de cheque se debe proceder de la misma forma que se menciona anteriormente.

- ⊕ El asesor comercial debe preparar toda la documentación pertinente de la venta, para entregar al cliente y establecer el contrato respectivo.

- ⊕ El asesor comercial debe preparar la respectiva documentación, para proceder a la facturación del bien.

- ⊕ El asesor comercial debe garantizar la entrega del vehículo con un acta de entrega y una orden de salida del bien.

3. ***Venta a través de tarjetas de crédito.***- la empresa tiene convenio con Diners Club y para este proceso se prepara contratos directamente con dicha empresa, siendo así, que el vehículo a adquirir quedará prendando con la compañía emisora de la tarjeta de crédito.

Dentro de las políticas que la empresa tiene con respecto a la venta con tarjetas de crédito son:

- ⊕ El cliente al realizar una compra con Diners, debe cancelar el 30% o 40% del valor del bien, en la empresa; ya sea en efectivo, depósito o transferencia bancaria y si es en cheque debe ser certificado.

- ⊕ La diferencia que es el 70% o 60% respectivamente, queda comprometido con la compañía emisora de la tarjeta de crédito.
 - ⊕ El asesor comercial debe responsabilizarse por completar la documentación, obteniendo directamente información de Diners.
 - ⊕ El asesor comercial debe preparar la respectiva documentación, para proceder a la facturación del bien.
 - ⊕ El asesor comercial debe garantizar la entrega del vehículo con un acta de entrega y una orden de salida del bien.
4. ***Venta a través de distribuidores.***- dentro de estas ventas la mayoría de clientes son dueños de cooperativas de taxis, o distribuidores particulares que realizan una actividad comercial como es la compra y venta de vehículos. En este caso las políticas son similares a las demás ventas, dependiendo de cómo el comprador establezca el contrato, es decir, si la venta es de contado y es a través de crédito directo.

Cabe indicar, que por este concepto de venta solo se tiene menos del 1% en relación a las ventas totales, y en algunas ocasiones se puede establecer un descuento al precio del automotor, dependiendo de la cantidad de vehículos que sean vendidos.

En resumen, para una venta de cualquier tipo, el cliente debe cumplir con los requisitos previstos por la compañía, y uno de ellos es la calificación que poseen en el buró de crédito, para lo cual, el cliente debe tener calificación “A” o “B”, en caso de que el cliente no posea este tipo de calificación el cliente debe conseguir por lo menos un garante que tenga calificación “A” o “B”, este garante debe presentar copias de cédulas y papeletas de votación de él y de su cónyuge, además debe poseer un bien y debe certificarlo, a través del pago del impuesto predial en caso de tener una vivienda o la matrícula en caso de tener un automóvil; de igual manera debe traer

certificados bancarios, certificados de los ingresos, pago de algún servicio público ya sea agua, luz o teléfono.

Es necesario indicar que para el otorgamiento de un crédito se debe tomar en cuenta la experiencia que posee el Analista de Crédito al momento de realizar su juicio evaluativo, por lo tanto, para la aprobación del crédito se realiza una evaluación general del cliente en cuestión y se analiza su capacidad de endeudamiento, por lo cual, el analista toma su decisión final y establece los requisitos necesarios para su aprobación.

Cabe mencionar que bajo la ley la venta de cualquier automotor, en esta empresa, queda firmado un contrato con *reserva de dominio* en el cual el vendedor y el comprador en forma expresa manifiestan y acuerdan que el vendedor se reserva el dominio de la venta de automotor, hasta que el comprador haya cancelado total e íntegramente el precio convenido. Únicamente cuando la totalidad del precio haya sido cancelada, el comprador podrá recabar del vendedor o de quien se haya subrogado en los derechos de éste la autorización correspondiente para que el Registro Mercantil respectivo, cancele la inscripción del contrato de venta con reserva de dominio.

A demás, de la venta de vehículos también se tiene la venta de repuestos, dentro de esta área la política de la empresa es que todos los repuestos vendidos son cancelados de contado, por tal razón, no se detalla los procedimientos a seguir en este tipo de ventas ya que no existe mayor problema.

2.3.1.2 Políticas de crédito

Para una mejor administración de crédito, debe existir una correcta política de crédito, ya que viene a ser la base para las cuentas por cobrar, es decir, al realizar una correcta calificación de crédito en el futuro se puede prevenir las cuentas incobrables, si el cliente en cuestión, posee liquidez lo que traerá como consecuencia es el pago oportuno de su deuda y por ende mejor rendimiento para la empresa.

A continuación se detalla las políticas de crédito:

- ⊕ La mayoría de créditos se encuentran enfocados a clientes de clase media.
- ⊕ El cliente debe tener calificación “A” o “B” en el buró de crédito.
- ⊕ En caso de tener calificación “C” debe traer otros requisitos mencionados anteriormente y se establece un garante.
- ⊕ En caso de garante, este debe tener algún bien que garantice el respectivo pago de sus haberes, en caso de incumplimiento.
- ⊕ Verificar que los datos proporcionados por el cliente sean correctos y a fecha actual.
- ⊕ El cliente una vez analizado sus ingresos frente a sus gastos, debe cubrir el 30% restante el pago de la deuda que va adquirir con este concesionario.

2.3.1.3 Políticas de cobros

Una buena gestión de cobros lo que provoca es una reducción en los costos para realizar la gestión de cobro, es decir, si existe un buen desempeño dentro de esta área la liquidez aumenta ocasionando una disminución en las cuentas incobrables, por tal razón es importante tener claro que procedimientos se deben realizar dentro del área.

Por lo tanto, se tiene las siguientes políticas:

- ⊕ Se establece los siguientes rangos de plazo de pago:
 - *De 1 a 3 meses.*- proceden a realizar llamadas telefónicas notificando al cliente que la deuda esta vencida.
 - *De 4 a 6 meses.*- proceden a entregar los documentos al abogado para preparar la respectiva notificación de la empresa para la cancelación respectiva.

- *De 7 en adelante.*- el abogado entrega los documentos del deudor, directamente a las salas competentes para establecer la demanda correspondiente y proceder al embargo y retiro del vehículo.
- ⊕ Cuando el cliente ya incurre en un plazo mayor a 2 meses las asistentes deben realizar de inmediato la gestión de cobro.
- ⊕ Cuando no se llega a un acuerdo con el cliente, las asistentes deben preparar los documentos para entregar al abogado y realizar la respectiva demanda.
- ⊕ Al recaudar una cantidad mayor a 150.000 dólares mensuales se otorga un aumento en el pago de sus comisiones. Con la finalidad de incentivar el trabajo y de igual manera la gestión de cobro.
- ⊕ Cuando el cliente realiza una pre-cancelación debe pagar sólo el valor del capital restante.
- ⊕ Se realizan refinanciamientos de la deuda.

2.4 DESCRIPCIÓN DE LAS OPERACIONES QUE SE DESARROLLAN DENTRO DEL ÁREA DE CRÉDITO, COBRANZAS Y TESORERÍA

2.4.1 Área de crédito

Esta área, se encarga directamente de la aprobación de los créditos por parte de un solo funcionario, el cual es el *Analista de Crédito*. Cabe mencionar que este colaborador no trabaja directamente en la empresa, sino se encuentra ubicado en una de las empresas del grupo que posee el dueño de MECANOSOLVERS SA, y de manera externa entrega la información.

Este funcionario recibe la información que proporciona directamente los asesores comerciales, para lo cual se observan los siguientes procedimientos:

El asesor comercial entrega al *Analista de Crédito* los papeles previa la aprobación del crédito los cuales son: en caso de ***personas naturales***:

1. La solicitud de crédito debidamente llenada y firmada por el deudor y cónyuge en caso de que se encuentre casado.
2. Copias de cédula de identidad y papeleta de votación del deudor y cónyuge.
3. Certificados de ingresos otorgados por el empleador (en caso de tener relación laboral)
4. Copias de matrículas de vehículos, en caso de poseerlas.
5. Copia del último pago del impuesto predial en caso de poseer bienes inmuebles.
6. Certificados bancarios y si posee otros ingresos certificar.

En caso de que el comprador sea una ***persona jurídica***:

1. Debe entregar el balance general y estados de situación de los tres últimos períodos debidamente firmados por el representante legal y contador de la empresa.
2. Documentos de constitución de la empresa.
3. Nombramiento del representante legal y sus atribuciones.
4. Copia del RUC, copias de cédula de identidad y votación del representante legal.
5. Flujo de caja del año, autorización de endeudamiento por parte de los socios.

Con estos documentos el *Analista de Crédito* verifica los datos del cliente, y procede a realizar la revisión en el buró de crédito para saber que calificación posee.

Normalmente, se acepta clientes con calificación A y B, pero existen casos que se aprueba a clientes con calificación C, cuando se presenta esta situación, al cliente se le solicita un certificado de haber cancelado la deuda anterior que incumplió. Y se pide un garante.

En caso de que el cliente, no posee bienes inmuebles se solicita un garante que posea algún tipo de bien para poder garantizar el pago de la deuda. Si cumple con todos los requisitos, se procede de la siguiente manera:

- ⊕ El *Analista de Crédito* aprueba el crédito. (El analista debe ser una persona que tenga un buen juicio para realizar la respectiva aprobación).
- ⊕ Estos documentos son enviados nuevamente donde el asesor comercial para que realice los contratos, los cuales son: contratos de prenda industrial abierta, convenio de dación en pago, cesión de derechos, licitud de fondos, autorización

del cliente para consultar en el buró de crédito, pagarés y algunas veces se pide que firmen letras de cambio.

- ✦ El asesor comercial verifica y entrega los documentos al cliente para que proceda a firmarlos.
- ✦ Se verifica que el cliente haya depositado la entrada del vehículo o cuota inicial.
- ✦ Por último, el asesor comercial procede a entregar el vehículo.

2.4.2 Área de cobranza

Dentro de esta área se verifica, controla, y se da un seguimiento a los clientes. Por lo cual, se realiza las siguientes funciones:

- ✦ Una vez entregado el vehículo, el asesor comercial procede a entregar la carpeta del cliente a la *Jefe de Crédito y Cobranzas*, la cual revisa que todos los papeles se encuentren correctos y la carpeta del cliente completa, verificando firmas tanto de deudor, cónyuge y garante, en caso de que lo tuvieren. Y la respectiva aprobación del crédito realizada por el *Analista de Crédito*.
- ✦ Procede a realizar el ingreso del nuevo cliente en su base de datos.
- ✦ Luego, se procede a entregar a un custodio la documentación para su respectivo archivo.

El área de cobranzas también se encarga del proceso y seguimiento de los créditos, evaluando a cada cliente su periodo de pago y la morosidad si en caso se tuviere; para esto se realiza el siguiente procedimiento:

- ✦ Primero, se emite un reporte de cartera, *ver en Anexo 1*, en donde muestra los clientes que se encuentran al día y los que están vencidos. En caso de que el cliente se encuentre al día en sus pagos solo se mantiene en archivo la carpeta. Cabe mencionar que para obtener el reporte de cartera vencida, el

departamento de cobranzas debe recurrir a la elaboración de cuadros en Excel.

- ⊕ Si el cliente presenta problemas de incumplimiento, las asistentes de cartera proceden a verificar en el sistema cuanto tiempo se encuentra en mora, y conjuntamente verifican el archivo físico para detectar si es correcta la información proporcionada por el sistema.
- ⊕ Cabe mencionar, que se evalúa el periodo de mora cuando el cliente ya se encuentra vencido por dos meses. Además, cuando el cliente tiene un retraso de 15 días en sus obligaciones se procede a realizar el cobro de los respectivos intereses de mora.
- ⊕ Una vez verificada ésta información, las asistentes de cartera proceden a comunicarse con los clientes a través de una llamada telefónica, indicándole que se encuentra en mora y que debe acercarse a la empresa a realizar sus pagos. Cabe mencionar que a través de esta comunicación se llega a un acuerdo de pago, pero en ocasiones, el cliente conjuntamente con la asistente de cartera no llegan a dicho acuerdo.
- ⊕ En estos casos, se procede a entregar la información al abogado para que realice la revisión de los documentos y extienda una notificación de pago emitida por la concesionaria, *ver en Anexo 2*, que es entregada directamente al cliente por el mensajero de la empresa.
- ⊕ El cliente se acerca a la empresa y procede a cancelar su deuda.

Ahora, si bien es cierto en muchas ocasiones los clientes no tienen lo suficiente para realizar el pago, existe algunos convenios en la empresa los cuales son:

- ⊕ Tiempo de espera.
- ⊕ Refinanciamiento de la deuda.
- ⊕ Embargo y retiro del bien.

Tiempo de espera.- es esta fase el cliente llega a un acuerdo con la asistente de cartera en cancelar su deuda en un periodo acordado no mayor a dos meses. Esto depende del tiempo de retraso en sus obligaciones.

Refinanciamiento de la deuda.- consiste en alargar el plazo de crédito que los clientes obtuvieron, con la finalidad de que el valor mensual que cancelan disminuya y puedan pagar oportunamente. Para esto el cliente debe tener cancelado por lo menos un 50% del crédito y el refinanciamiento se lo hace a un plazo más corto del que obtuvo en el crédito anterior. Cabe mencionar que en este proceso el cliente no puede tener ningún retraso en sus pagos, y si lo tuviere, el cliente inmediatamente ingresa a un proceso judicial.

Embargo y retiro del bien.- se procede a realizar una recopilación de los documentos, debidamente legalizados, se elabora la demanda, *ver en Anexo 3*, y se entrega los documentos al juzgado, para posteriormente recibir la orden de embargo, *ver en Anexo 4*, y proceder a ejecutar el retiro del bien, que en este caso es el vehículo, entregando así a un depositario judicial y este a su vez declara en que sitio se tendrá los vehículos retirados.

El cliente tiene un plazo de seis meses para acercarse a realizar la cancelación de la deuda, caso contrario el bien se lo pone a remate.

2.4.3 Área de tesorería

Dentro de esta área se maneja todo lo referente a la facturación y recaudación de los cobros realizados por los clientes, tanto de talleres, repuestos y por venta de vehículos.

Facturación de Vehículos.-

- ⊕ El asesor comercial envía a la cajera una solicitud de facturación, *ver en Anexo 5*, previa aprobación de gerencia general.

- ⊕ Inmediatamente la cajera realiza la facturación respectiva.

- ⊕ La factura es enviada al departamento de importaciones, para que realice el ingreso a la base de datos del SRI.
- ⊕ Se entrega una copia certificada al cliente, para que él realice el pago de la matrícula en la cualquier institución bancaria.
- ⊕ El cliente entrega el comprobante del pago de la matrícula, una copia a color del soat, copias a color de las cédulas del cliente y del cónyuge, en caso de tenerlo, copias de la impronta, el pago y el paso de la CORPAIRE; con estos documentos el concesionario procede a realizar los trámites en la Jefatura de Tránsito para la obtención del documento definitivo de la matrícula.
- ⊕ Luego, se procede a entregar al cliente la matrícula respectiva de su vehículo.

Facturación de Mantenimiento (Taller):

- ⊕ La cajera recibe una nota de entrega, *ver en Anexo 6*, enviada de talleres para la correspondiente facturación.
- ⊕ La cajera recibe este documento y procede al respectivo ingreso en el sistema, emitiendo la factura.
- ⊕ La factura tiene tres ejemplares: el original para el cliente, la copia amarilla es para contabilidad y la copia verde es para el archivo secuencial.
- ⊕ Automáticamente, la cajera realiza un recibo de caja por cada factura cobrada, ya sea en efectivo, cheque, tarjeta o depósito bancario. De igual manera, existe tres ejemplares de recibos de caja: la original para el cliente, la copia rosada para contabilidad y la copia amarilla para el archivo secuencial.
- ⊕ Posteriormente, se procede a entregar el original recibo de la factura y del recibo de caja al cliente.

Facturación de Repuestos:

- ⊕ La cajera recibe una nota de entrega, *ver Anexo 7*, proporcionada por el vendedor de los repuestos. Quien es el encargado de descargar del sistema los repuestos y la mano de obra realizada en el área de taller.
- ⊕ Con esta nota de entrega, la cajera procede a ingresar al sistema y emitir la factura.
- ⊕ De igual manera, la cajera emite automáticamente un recibo de caja por cada factura cobrada.
- ⊕ Luego, se procede a entregar al cliente la factura original y el recibo de caja al cliente.

Ingresos por cobros.

Además de la facturación, la cajera realiza los recibos de los ingresos por los siguientes conceptos:

- ⊕ Cobro de letras de cambio.
- ⊕ Entradas de Vehículos.
- ⊕ Costos de legalización de trámites.
- ⊕ Cobro de seguros, dispositivos, anticipos de ventas, pago de deducibles y otros.

El proceso para realizar estos ingresos es el siguiente:

Cobro de letras de cambio:

- ⊕ El cliente procede a realizar el pago por ventanilla de la letra de cambio.
- ⊕ La cajera verifica en el sistema que letra debe cancelar, aquí existen dos procesos:

1. ***Cuando el cliente está al día en sus pagos.-*** la cajera verifica en el sistema la fecha de vencimiento, como está al día en sus pagos, luego, procede a informar al cliente cuanto es el valor de la letra. El cliente cancela su letra ya sea en: efectivo, cheque o depósito bancario.

La cajera emite un recibo de caja y procede hacer firmar este documento al cliente para su constancia.

Luego, la cajera comunica al custodio que envíe la letra correspondiente y esta es entregada al cliente junto con el recibo original de caja firmado por la cajera.

2. ***Cuando el cliente se encuentra vencido en sus pagos.-*** la cajera verifica en el sistema la fecha de vencimiento, el cliente muestra morosidad en sus pagos, entonces la cajera procede a informar al cliente que sus pagos se encuentran vencidos, automáticamente la cajera realiza el cálculo de los intereses por mora en base a un sistema de computo adaptado para este tipo de procesos. Se le informa al cliente el valor total a pagar sumado los respectivos intereses por mora.

La cajera emite 2 recibos de caja, ver un ejemplo de recibo de caja en el *Anexo 8*, el primero por los intereses de mora y otro por el valor total de la letra, los recibos originales son entregados al cliente con las respectivas firmas.

Por último, se procede a depositar los cobros al día siguiente y con los comprobantes de depósito que son entregados por el mensajero a la asistente contable para el respectivo registro en el sistema en la cuenta de bancos, y posteriormente se archiva los documentos.

Entradas de vehículos

Primero se verifica en el sistema si el cliente existe en la base de datos, ingresando el nombre completo del cliente; si el cliente ya se encuentra creado, se procede a realizar el cobro de la respectiva entrada del vehículo, normalmente el cliente trae depósitos bancarios o cheques certificados para su respectivo pago, la cajera procede

a realizar un recibo de caja que es entregado al cliente, quedando su constancia de pago.

En caso, de que no se encuentre información en el sistema, la cajera procede a codificar al cliente tomando los datos personales como: la cédula o el RUC, dirección domiciliaria, y teléfonos tanto convencional como celular.

Posteriormente, se emite el recibo de caja y el original se entrega al cliente con una copia para el vendedor.

De igual manera, se procede al día siguiente a depositar el efectivo o cheque, cuando llegan los depósitos estos son subidos a la cuenta de bancos y posteriormente son archivados.

Costos de legalización de trámites, cobro de seguros, dispositivos, anticipos de ventas, pago de deducibles y otros.

El asesor comercial, entrega los valores al cliente de los pagos tanto de dispositivo, legalización o seguro, el cliente se acerca a ventanilla a realizar los pagos por estos conceptos, ya sea en efectivo, cheque o depósitos, la cajera procede a emitir el respectivo recibo de caja entregando el original al cliente con la respectiva firma de responsabilidad.

De igual manera, al día siguiente la cajera envía el dinero y el efectivo al depósito, luego con las papeletas de depósito se procede a ingresar al sistema en la cuenta bancos y por último se archiva.

A más de estas funciones que se realizan en caja, también la cajera envía un reporte diario del cuadro de caja en un formato en Excel a contabilidad, prepara y revisa el reporte de comisiones mensuales de taller y repuestos, coordina con el archivo, coordina con las cajas de las sucursales el envío de la información, y entrega reportes semanales a contabilidad para su respectivo control.

2.5 DESCRIPCIÓN DEL FLUJO DE INFORMACIÓN Y PROCEDIMIENTOS ACTUALES, ENTRE DEPARTAMENTOS: CRÉDITO, COBRANZAS Y OPERATIVO.

2.5.1 Descripción narrativa de los canales de comunicación entre los departamentos crédito/cobranzas y operativo.

Una vez descritos los procedimientos que se realizan dentro de cada área se debe identificar que información se envía o es transmitida a través de una comunicación interdepartamental.

Por tal motivo, a continuación se detalla los diferentes procedimientos para obtener información en cada área:

Se empieza por el departamento de crédito y cobranzas:

- ⊕ El *Analista de Crédito* entrega la carpeta aprobada del cliente al departamento de cobranzas.
- ⊕ La *Jefe de Crédito y Cobranzas* recibe estos documentos y procede a realizar una revisión detallada de los papeles para que el asesor comercial proceda a realizar y entregar al cliente los contratos, pagarés, cesión de derechos, convenio de dación en pago, letras de cambio, etc., para que el cliente proceda a firmarlos.
- ⊕ Una vez firmados regresan donde la *Jefe de Crédito y Cobranzas* para una última revisión, si todo se encuentra correcto, la carpeta pasa a un custodio para su archivo, pero en el caso de que no, estos documentos son devueltos nuevamente al asesor comercial para rectificar algún error encontrado.
- ⊕ Posteriormente, en el *departamento de cobranzas*, se realizan controles mensuales de la cartera, verificando cliente por cliente como mantiene sus cuentas. Para esto existen dos asistentes de cartera que emiten reportes

mensuales, a través de los cuales se verifica si existen créditos vencidos o no. Si el cliente no presenta morosidad en su pago se termina el procedimiento.

En caso de existir créditos vencidos se procede a realizar los siguientes procedimientos:

- ✦ Las asistentes de cartera verifican en el sistema y en el archivo físico si el cliente realmente se encuentra en mora y cuanto tiempo se encuentra atrasado en sus pagos.
- ✦ Una vez identificado el tiempo de retraso, que normalmente es hasta dos meses. La asistente realiza una llamada telefónica al cliente notificándole que se encuentra en mora y debe acercarse de inmediato a realizar el correspondiente pago de sus haberes. En esta etapa, tenemos dos situaciones: la primera, el cliente llega a un acuerdo con la asistente indicando la fecha que se acercará para realizar su respectivo pago y sin problema el cliente cancela lo adeudado. La segunda situación, el cliente no llega a un acuerdo, por lo tanto, la asistente de crédito le da un plazo no mayor de 15 días para cancelar dicha deuda, y la mayoría de las veces el cliente no paga. Por lo tanto, se procede a entregar esta cartera al abogado para que realice la respectiva notificación al cliente indicando que debe acercarse de inmediato a realizar la cancelación total de lo adeudado con los respectivos intereses por mora.
- ✦ Si el cliente paga sus deudas dentro de este plazo no existe ningún problema y el procedimiento se termina, en caso de que no se cancelara esta deuda, el abogado pide al custodio de las carpetas, los documentos para proceder a enviar a un juez competente y emitir la demanda de retiro y embargo del vehículo.
- ✦ Dentro del área de cobranzas, las asistentes de crédito al realizar las respectivos investigaciones a los clientes en mora, descubren que existe clientes que tienen sus depósitos realizados directamente en el banco pero nunca han enviado a la empresa para su respectiva contabilización, cabe

mencionar que la empresa no cuenta con un sistema que tenga convenio directamente con el banco para lograr identificar cual es el nombre del cliente que está realizando su pago o su transferencia. Por tal razón, en el reporte que las asistentes poseen el cliente se encuentra adeudando, en este caso, piden que el cliente traiga los respectivos pagos a la empresa o envíe los datos para poder registrarlos. Ahí es cuando interviene el departamento de tesorería.

- ⊕ Lo primero que se realiza es: el cliente entrega los depósitos a la empresa, los mismos que son recibidos por la asistente de crédito.
- ⊕ La asistente de crédito entrega a la cajera los depósitos para su respectiva contabilización, siempre y cuando esta información este clara, en el caso de que no se encuentra visible la información, la asistente pide a contabilidad que verifique en el estado de cuenta bancario los diferentes depósitos. Y posteriormente, entrega a la cajera para su registro.
- ⊕ La cajera procede a realizar los ingresos de los depósitos al sistema.
- ⊕ Cabe mencionar que este procedimiento se demora aproximadamente una semana.
- ⊕ Una vez ingresada la información al sistema la cajera provee información actualizada al departamento de cobranzas. Emitiendo un informe de ingresos semanales. En la matriz el sistema se actualiza de inmediato, por lo tanto, la cajera verbalmente informa a las asistentes que los depósitos se encuentran ya registrados y que pueden verificar en dicho reporte. Cabe mencionar que la información proporcionada por las sucursales es enviada después de 24 horas, ya que el sistema informático que maneja no trabaja en línea.

2.5.2 Flujogramas de los procesos para la generación de la información.

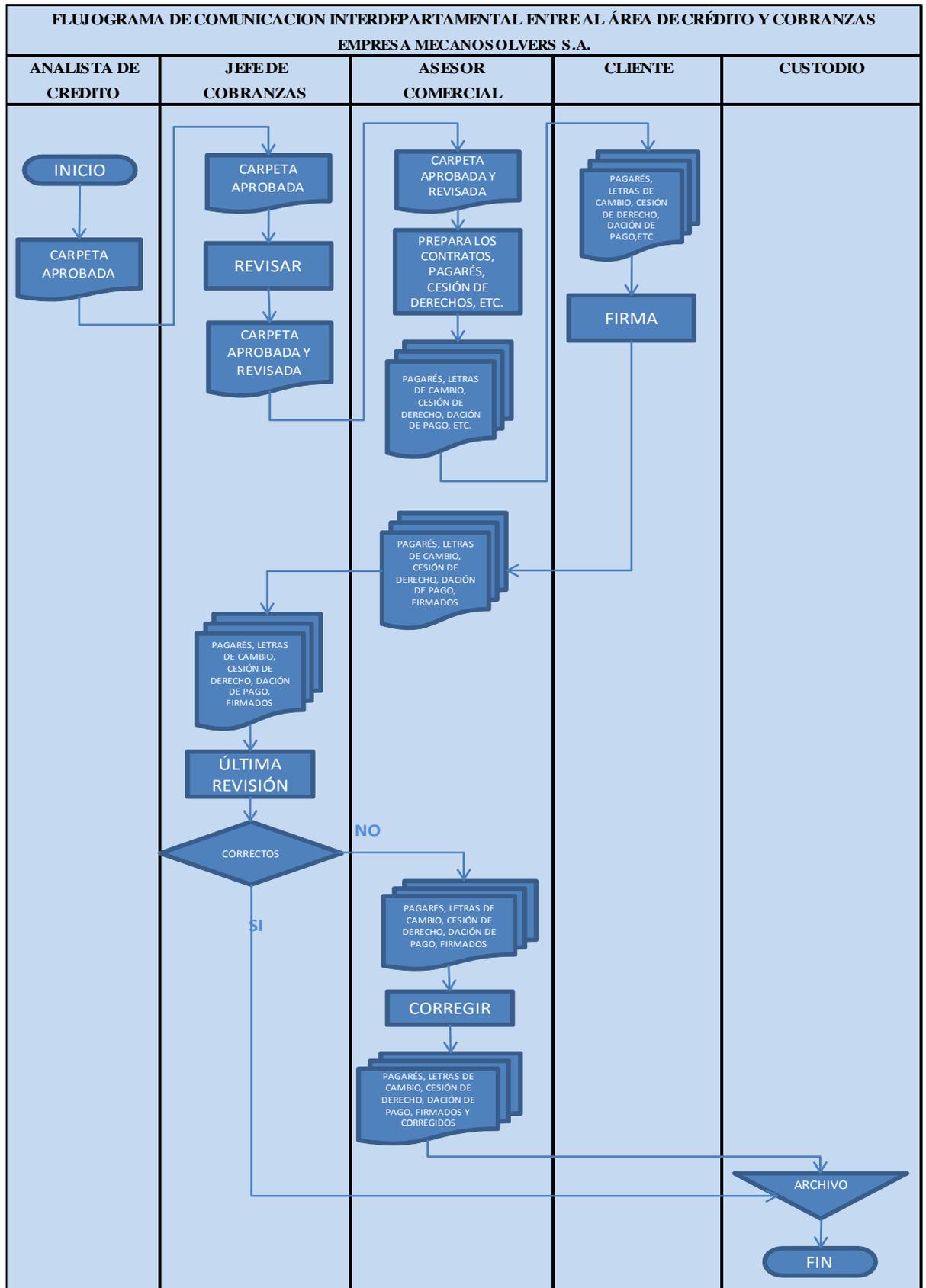
Los flujogramas son “representaciones gráficas que permiten explicar situaciones, hechos, procesos o procedimientos de una situación específica”³⁸. Estos gráficos son importantes ya que permiten la visualización de las actividades innecesarias y verifica si la distribución del trabajo está equilibrada, es decir, distribuida en las personas, sin sobrecargo para algunas mientras otros trabajan con mucha holgura, o también si los procedimientos se encuentran bien distribuidos o no.

En la empresa Mecanosolvers S.A., no existen flujogramas levantados, documentados y aprobados por una autoridad competente, en igual situación se encuentran los procedimientos narrados en esta investigación, simplemente es información transmitida en forma verbal y aplicada por los trabajadores de acuerdo a como la captaron.

A continuación se detalla a través de flujogramas los diferentes canales de comunicación y que procedimientos se realizan para la obtención de la información:

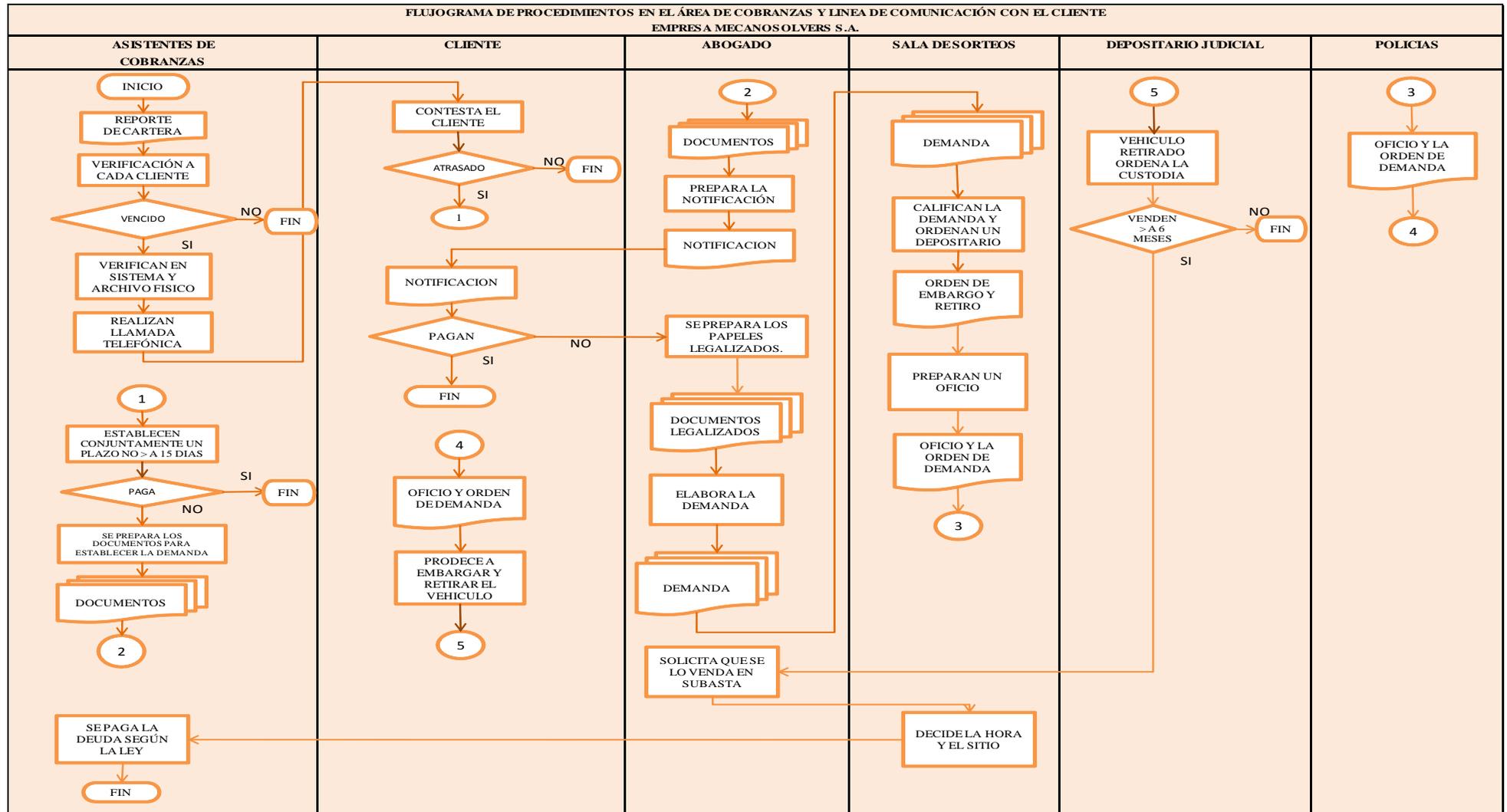
³⁸ www.monografias.com

FLUJOGRAMA No. 1 Flujograma de comunicación interdepartamental entre el área de crédito y cobranzas



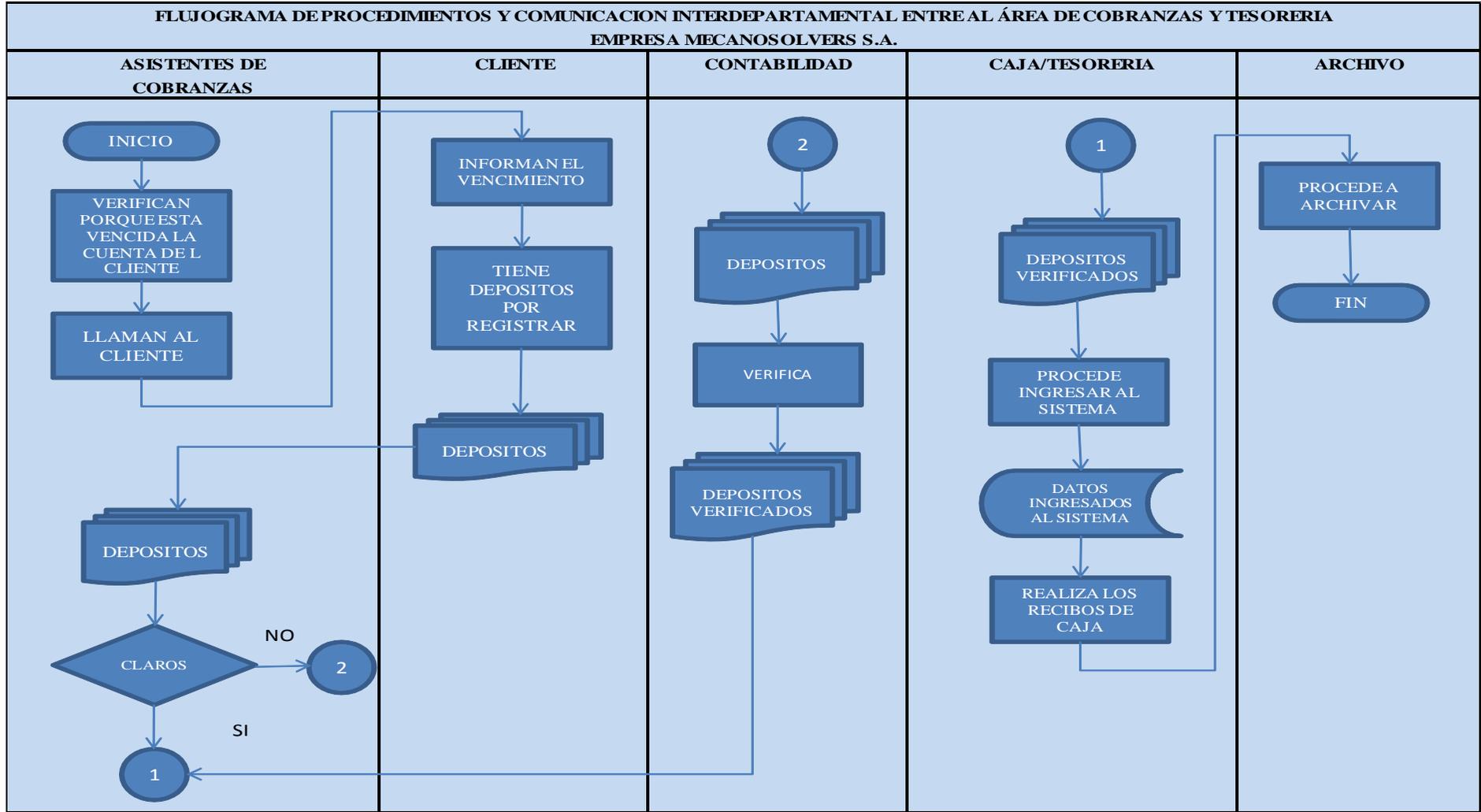
Elaborado por: La Autora

FLUJOGRAMA No. 2 Flujograma de procedimientos en el área de cobranzas y línea de comunicación con el cliente



Elaborado por: La Autora

FLUJOGRAMA No. 3 Flujoograma de procedimientos y comunicación interdepartamental entre el área de cobranzas y tesorería



Elaborado por: La Autora

2.5.3 Identificación de los cuellos de botella para encontrar soluciones

Los cuellos de botella “se refiere a diferentes actividades que disminuyen la velocidad de los procesos, incrementan los tiempos de espera y reducen la productividad, trayendo como consecuencia final el aumento en los costos o gastos.”³⁹

Estos cuellos de botella producen una caída considerable en lo referente a la eficiencia de las actividades de la empresa, o de un área determinada, debido a diferentes factores como pueden ser: la falta de preparación del personal, falta de mecanismos o instrumentos de trabajo, o si es en el sector productivo puede ser la falta de mantenimientos apropiado para el caso de las máquinas o equipos.

Pero en este caso, se trata de una empresa comercial, que requiere información inmediata y oportuna para una buena toma de decisiones, por lo tanto, a continuación se procede a identificar los diferentes cuellos de botella que existen en MECANOSOLVERS S.A.

Si bien es cierto, se acabó de identificar los procedimientos y la forma como se comunican entre los diferentes departamentos, por lo cual, a simple vista podemos observar que no existe ninguna herramienta informática que logre obtener información confiable, ya que los procesos se los realiza de forma verbal. He aquí el gran problema que se lo puede identificar como la principal causa para la no adecuada comunicación interdepartamental. Al no existir algo por escrito, lo que provoca es un estancamiento de algún proceso, por ejemplo: se comunica de manera verbal al abogado, que el cliente “x” posee una deuda vencida mayor a 3 meses para que proceda a realizar la demanda, y por cualquier cuestión el abogado olvido esto, provocando así la no realización del trabajo, o quizás la postergación de un tiempo mayor del trabajo. Este puede ser un ejemplo de lo que pudiera ocurrir al no existir una adecuada comunicación.

³⁹ www.revista-mm.com/rev49/administracion.pdf

A continuación se especificará en cada departamento cuales son los cuellos de botella que existen.

Área de crédito.

- ⊕ El *Analista de Crédito* no se encuentra trabajando directamente en la empresa y a través de una llamada o correo electrónico informa al departamento de cobranzas que el respectivo crédito esta aprobado y luego envía los papeles al departamento mencionado, esto conlleva un tiempo aproximado de 24 horas. Es decir, el crédito es aprobado en 1 hora aproximadamente y hasta que lleguen los papeles demora 1 día más.

Área de cobranzas.

- ⊕ No existe políticas claras para establecer los diferentes procedimientos que se deben llevar a cabo dentro de esta área.
- ⊕ Al momento de revisar los documentos por parte de la *Jefe de Crédito y Cobranzas*, se toma demasiado tiempo existe una doble revisión de la información. El *Analista de Crédito* debería enviar directamente al asesor comercial los documentos para la emisión respectiva de los contratos, letras de cambio, pagarés, etc.
- ⊕ Los controles de cartera son mensuales.
- ⊕ La revisión física que realizan las asistentes toma mucho tiempo ya que deben verificar en el sistema y también de manera manual.
- ⊕ La verificación y constatación de los depósitos de los clientes vía telefónica. Y algunas veces esperan que el cliente venga a dejar los depósitos en la empresa.

- ⊕ La información que pasan a contabilidad para la verificación de los depósitos bancarios demora aproximadamente 24 a 48 horas.
- ⊕ Los depósitos son entregados a tesorería/caja cada semana.

Área de tesorería.

- ⊕ La cajera se demora en el proceso de la información aproximadamente una semana y esto provoca un retraso en la presentación de informes semanales que provee a cobranzas.
- ⊕ La cajera no provee información inmediata y oportuna, lo cual provoca un retraso global para la emisión de reportes efectivos.
- ⊕ Tesorería o caja es la parte operativa de la empresa la cual se encarga de ingresar la información operativa y debe tener información al día, pero estos reportes se los proporciona de manera mensual o semanal.

2.6 ANÁLISIS DE LA CARTERA VENCIDA

2.6.1 Centros de recaudación

El área de *crédito y cobranzas* de la empresa Mecanosolvers S.A. tiene como objetivo principal darle liquidez financiera a la institución a través de la venta de vehículos multimarca como: Lada, Jinbei, Golden Dragon, Changue y Geely de origen ruso y chino, en tipos furgonetas, minivans, buses, volquetas y autos. Los ingresos económicos también los obtiene de la venta de repuestos originales, mantenimiento y asistencia técnica en enderezada y pintura. Para cumplir con este propósito cuenta con 6 centros de servicio a clientes, ubicados en lugares estratégicos del Distrito Metropolitano de Quito.

La dirección, teléfonos y horarios de atención, se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 6 Centros de servicio a clientes de Mecanosolvers S.A.

ZONA SUR			
MATRIZ	Av. Maldonado S24-4 y Quimiag	(593) 3061-558 / 3061-822	8:30 a.m. a 17: 30 p.m.
EL RECREO	Av. Maldonado s12-49 y Adriano Cobo	(593) 3111-946 / 3112-769	8:30 a.m. a 17:30 p.m.
ZONA NORTE			
6 DE DICIEMBRE	Av. 6 de Diciembre N48-158 y las Hortencias	(593) 2417-170 / 084578293	8:00 a.m. a 17:00 p.m.
ELOY ALFARO	Av. Eloy Alfaro s/n y las Anonas	(593) 281-200 / 2811-429	8:00 a.m. a 17:00 p.m.
PARQUE ARGENTINA	Av.6 de Diciembre esq. y Juan Severino	(593) 2905-930 / 2528-190	8:30 a.m. a 17: 30 P.m.
ZONA VALLE			
SAN RAFAEL	Av. San Luis 623 y Novena Transversal	(593) 2863-863 /2869-969	8:30 a.m. a 17:30 a.m.

Fuente: Mecanosolvers S.A., Centros de Servicio a Clientes, 2010

Elaborado por: La Autora

2.6.2 Plan Financiero VS Recaudación Anual

El Plan Financiero es la traducción en números de la planificación aprobada de la empresa, incluye el **plan de inversiones** (compra de vehículos, repuestos, maquinaria, etc.), la **cuenta de resultados previstos** (ingresos que prevén tener y gastos necesarios de funcionamiento) y el **balance previsional** (balance final para cada año con el activo y pasivo); éste se alimenta de la recaudación.

Para conocer la relación entre el Plan Financiero y la Recaudación Anual, se tomó series históricas anuales correspondiente al periodo comprendido desde al año 2005 hasta el 2009; los resultados se muestran en el siguiente cuadro:

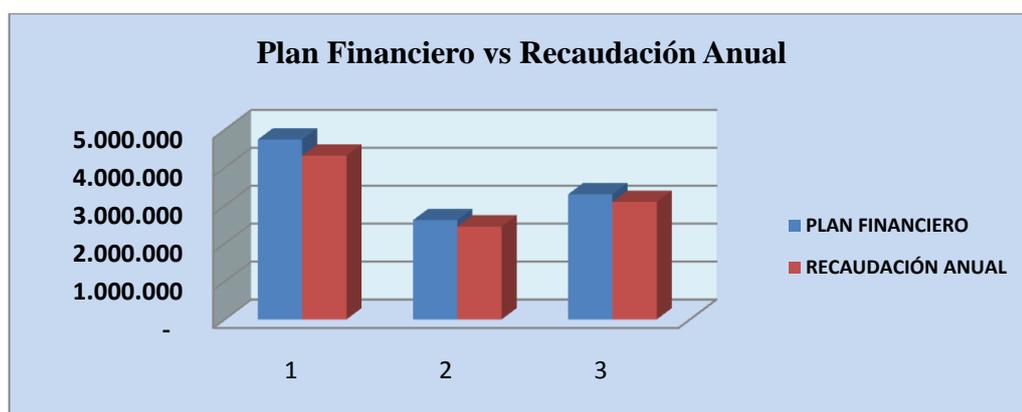
Cuadro No. 7 Plan Financiero vs. Recaudación Anual

AÑOS	PLAN FINANCIERO (USD)	RECAUDACIÓN ANUAL (USD)	CUMPLIMIENTO %
2005	NO DISPONE	NO DISPONE	NO DISPONE
2006	NO DISPONE	NO DISPONE	NO DISPONE
2007	4.745.700	4.320.000	91
2008	2.618.600	2.450.000	94
2009	3.301.000	3.100.000	94

Fuente: Mecanosolvers S.A., Planificación Financiera, años 2007, 2008, 2009

Elaborado por: La Autora

Gráfico No. 9 Plan Financiero vs. Recaudación Anual



Fuente: Mecanosolvers S.A., Planificación Financiera, años 2007, 2008, 2009

Realizado por: La Autora

La empresa no dispone de la información del plan financiero y de las recaudaciones anuales correspondientes a los años 2005 y 2006, no existe evidencias en archivos físicos ni digitales.

Respecto al año 2007, el plan financiero fue de 4.745.700 USD y la recaudación anual de 4.320.000 USD, arrojando un cumplimiento del 91%; para el año 2008, el plan financiero se ubicó en 2.618.600 USD y la recaudación en 2.450.000 USD, con un cumplimiento del 94%; y en el año 2009 el plan financiero se estimó en 3.301.000 USD y la recaudación fue de 3.100.000 USD, que corresponde a un cumplimiento del 94%.

Del análisis efectuado, la falta de información de los planes financieros y la recaudación anual, correspondientes a los años 2005 y 2006, constituye una alerta de las precauciones que debe tomar la empresa respecto al registro, control y mantenimiento de la información corporativa.

Al relacionar el cumplimiento de los planes financieros contra las recaudaciones, correspondientes a los años 2007, 2008 y 2009, se observa que en ninguno se logró llegar al 100%; estos resultados demuestran que la empresa no ha tenido recursos suficientes para cumplir con la planificación del periodo analizado.

2.6.3 Cartera vencida

La cartera vencida está compuesta por clientes morosos que han dejado de cancelar sus obligaciones económicas a la empresa; el estudio serial histórico, correspondiente al período desde el año 2005 hasta el 2009, se ilustra en el siguiente cuadro, el cual muestra la cartera vencida acumulada en dólares.

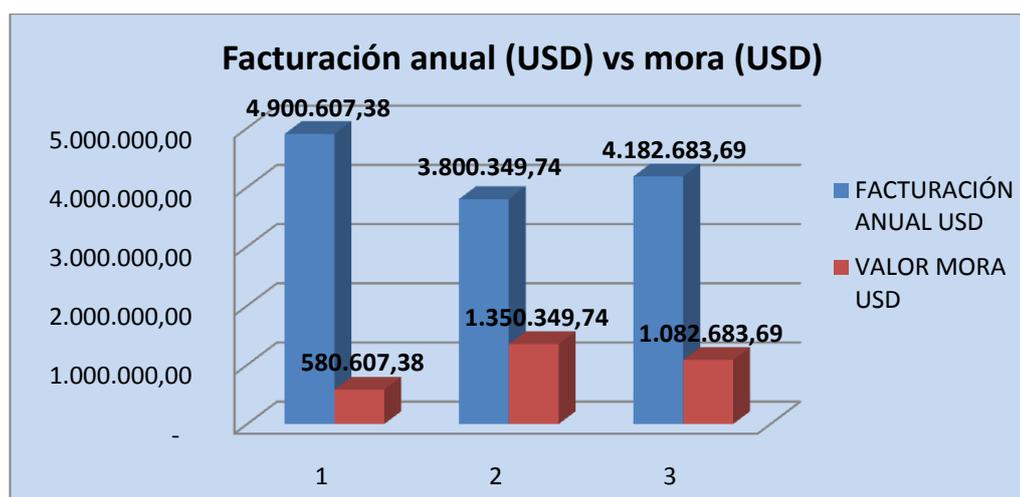
Cuadro No. 8 Cartera vencida acumulada en dólares

AÑOS	FACTURACIÓN EN ANUAL USD	VALOR MORA ANUAL USD	%
2005	NO DISPONE	NO DISPONE	NO DISPONE
2006	4.719.336,64	NO DISPONE	NO DISPONE
2007	4.900.607,38	580.607,38	12
2008	3.800.349,74	1.350.349,74	36
2009	4.182.683,69	1.082.683,69	26

Fuente: Mecanosolvers S.A., Reporte anual de recaudación, años 2007, 2008, 2009

Elaborado por: La Autora

Gráfico No. 10 Cartera vencida acumulada en dólares



Fuente: Mecanosolvers S.A., Reporte anual de recaudación, años 2007, 2008, 2009

Elaborado por: La Autora

*El análisis de la cartera vencida acumulada en dólares, muestra que en los años 2005 y 2006, únicamente existe información de la facturación anual del año 2006 que impide conocer la morosidad que existió en este periodo.

Para el año 2007, la facturación anual acumulada fue de 4.900.607.38 USD y el valor de morosidad acumulada fue de 580.607.38 USD que representa el 12% de cartera vencida; en el año 2008, la facturación anual se ubicó en 3.800.349.69 USD y el valor de mora fue de 1.350.349.74 USD que corresponde al 36% de cartera vencida; y, en el año 2009, el valor total facturado fue de 4.182.683.69 USD y el valor de morosidad fue de 1.082.683.69 USD, con un índice porcentual del 26%.

El menor índice porcentual de mora se registra en el 2007 con un 12%, para incrementarse al 36% en el 2008 y disminuir al 26% en el 2009. Este indicador de morosidad significa menos ingresos para que la empresa pueda cumplir con sus obligaciones de pago e inversiones.

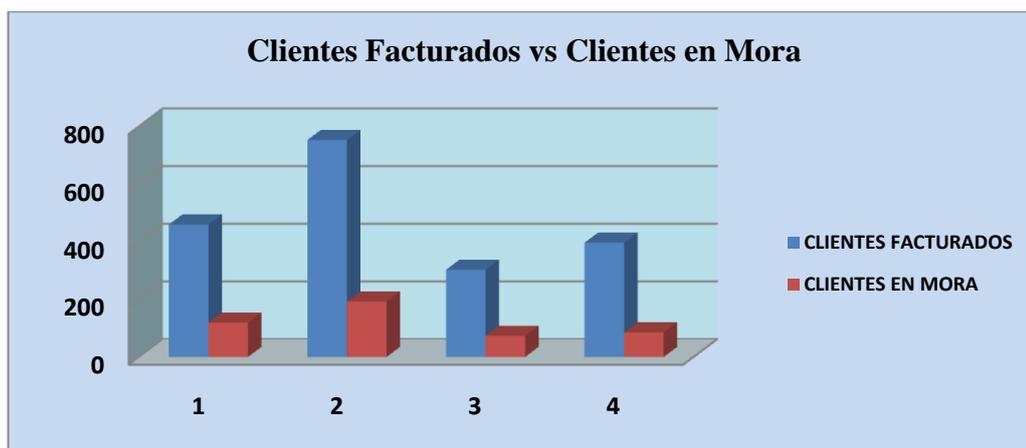
Pero la cartera vencida también es factible medirla en función del número de clientes facturados y el número de clientes morosos, lo que permite determinar su porcentaje de participación. Para el estudio, se tomó una muestra serial de cinco años, correspondiente al periodo comprendido desde al año 2005 hasta el año 2009, los resultados se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 9 Cartera vencida acumulada por número de clientes

AÑOS	CLIENTES FACTURADOS	CLIENTES EN MORA	%
2005	NO DISPONE	NO DISPONE	NO DISPONE
2006	459	119	26
2007	752	192	26
2008	302	73	24
2009	396	85	21

Fuente: Mecanosolvers S.A., Reporte anual de recaudación, años 2006, 2007, 2008, 2009
Elaborado por: La Autora

Gráfico No.11 Cartera vencida acumulada por número de clientes



Fuente: Mecanosolvers S.A., Reporte anual de recaudación, años 2007, 2008, 2009
Elaborado por: La Autora

El cuadro muestra que no existe información de clientes facturados y clientes en mora del año 2005.

Respecto al año 2006, el total de clientes facturados fue de 459, de los cuales 119 fueron morosos, esto representa el 26%; en el 2007 se facturaron a 752 clientes, de los cuales 192 incurrieron en morosidad, que representan el 26%; para el 2008 el total de clientes facturados disminuyó a 302 y en mora se ubicaron 73, que representan el 24%; y, en el año 2009 se facturan 396 clientes, de éstos 73 incurren en morosidad lo que representa el 21%.

La cartera vencida acumulada por número de clientes siempre ha superado el 20% a pesar de la reducción del total de clientes facturados (2008 y 2009, respecto al 2007). Si bien es cierto se nota una mejoría en los años 2008 (24%) y 2009 (21%) con respecto al 2006 y 2007 (26% para cada año), la merma en la cantidad de clientes facturados la desestima.

La información para la realización de este análisis fue proporcionada directamente por la empresa, para lo cual, se anexa la autorización y responsabilidad de quien proporcionó ésta información, ver en el *Anexo No. 9*.

2.6.4 Impacto de la Incobrabilidad

Con el objetivo de identificar el impacto de la incobrabilidad en la empresa Mecanosolvers S.A., se realizó una entrevista a la *Jefe de Cobranzas*, el día miércoles 28 de abril de 2010, ver formato en *Anexo No. 10*, al preguntarle: ¿El indicador de incobrabilidad, qué porcentaje representa?, su respuesta fue “entre el 20% y 25%”.

Si en el año 2009, el valor total facturado fue de 4.182.683.69 USD y el valor de morosidad fue de 1.082.683.69 USD, al aplicar el 25% de incobrabilidad nos da como resultado 270.670,92 USD que la empresa no puede cobrar; cantidad que está afectando las finanzas obstaculizando de esta manera el cumplimiento de sus metas.

En la misma entrevista se le preguntó: ¿Qué efectos produce el impacto de incobrabilidad en la Empresa?, a lo que respondió:

- ⊕ Falta de liquidez en la empresa
- ⊕ Incremento de la cartera vencida

Durante la entrevista orientada a la incobrabilidad, también se le preguntó: ¿Podría indicarme cuáles son los factores que la generan?, a lo que contestó:

- ⊕ “No hay un procedimiento con respecto a cobranzas”
- ⊕ “Faltan seminarios para el personal”
- ⊕ “[...] falta de conocimientos del personal del área [...]”
- ⊕ “Ineptitud al gestionar cobranzas”

Finalmente, la *Jefe de Crédito y Cobranzas*, informó que los objetivos del área que preside son:

- ⊕ Recaudar más de un 50% de la cartera vencida
- ⊕ Mayor agilidad en los cobros

Los vacíos económicos que provocan la morosidad e índice de incobrabilidad, son cubiertos con sobregiros bancarios o préstamos a sus accionistas.

2.7 ENCUESTA SOBRE CONCIMIENTO DE ESTRATEGIAS, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

2.7.1 Análisis e interpretación de resultados de la encuesta

Con el objetivo de identificar el grado de conocimientos sobre las estrategias, procesos y procedimientos que utiliza la empresa Mecanosolvers S.A. en el recaudo y medir el respaldo en el mejoramiento de los mismos; durante el mes de abril de 2010, se aplicó una encuesta a la población total compuesta de 65 trabajadores de la organización. El *Anexo 11*, “ENCUESTA SOBRE ESTRATEGIA, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA EMPRESA MECANOSOLVERS S.A. DE QUITO”, muestra el cuestionario aplicado al talento humano objeto del sondeo.

Los resultados obtenidos permitirían evidenciar la necesidad de contar con una estrategia de mejoramiento en los procedimientos de recaudación del área de crédito y cobranzas orientados a su optimización y reducción del impacto de su incobrabilidad.

Ejecutada la encuesta, se procedió con el procesamiento de la información, obteniéndose los siguientes resultados:

1.- ¿Conoce usted la estrategia que se utiliza para la recaudación en el área de crédito y cobranzas?

Cuadro No. 10 Resultado pregunta 1

DECISIÓN	CANTIDAD	%
SI	26	40
NO	39	60
TOTAL	65	100

Fuente: Mecanosolvers S.A., Encuesta realizada el 29/04/2010
Elaborado por: La Autora

Gráfico No. 12 Resultado pregunta 1



Fuente: Mecanosolvers S.A., Encuesta realizada el 29/04/2010
Realizado por: La Autora

El **40%** de los encuestados manifiesta **Si** conocer la estrategia que se utiliza para la recaudación en el área de crédito y cobranzas.

El **60%** de los encuestados expresa **No** conocer la estrategia que se utiliza para la recaudación en el área de crédito y cobranzas.

Del **análisis estadístico comparativo**, respecto al **conocimiento de la estrategia** del recaudo en el área de crédito y cobranzas, el **60% manifiesta desconocerla** esto representa que es **muy significativo** para la investigación que se ejecuta.

2.- ¿Tiene usted claramente identificados los procesos utilizados en el recaudo?

Cuadro No. 11 Resultado pregunta 2

DECISIÓN	CANTIDAD	%
SI	29	45
NO	36	55
TOTAL	65	100

Fuente: Mecanosolvers S.A., Encuesta realizada el 29/04/2010
Elaborado por: La Autora

Gráfico No. 13 Resultado pregunta 2



Fuente: Mecanosolvers S.A., Encuesta realizada el 29/04/2010
Elaborado por: La Autora

El **45%** de los encuestados manifiesta que **Si** tiene claramente identificados los procesos utilizados en el recaudo.

El **55%** de los encuestados expresa **No** tener claramente identificados los procesos utilizados en el recaudo.

Del **análisis estadístico comparativo**, respecto a **tener claramente identificados los procesos** que se utilizan en el recaudo, el **55%** considera que **no lo están**; esto demuestra que es **muy significativo** para la investigación que se ejecuta.

3.- ¿La ejecución de su trabajo diario se caracteriza por una serie común de pasos claramente definidos?

Cuadro No. 12 Resultado pregunta 3

DECISIÓN	CANTIDAD	%
SI	52	80
NO	13	20
TOTAL	65	100

Fuente: Mecanosolvers S.A., Encuesta realizada el 29/04/2010
Elaborado por: La Autora

Gráfico No. 14 Resultado pregunta 3



Fuente: Mecanosolvers S.A., Encuesta realizada el 29/04/2010
Elaborado por: La Autora

El **80%** de los encuestados considera que la ejecución de su trabajo diario **Si** se caracteriza por una serie común de pasos claramente definidos.

El **20%** de los encuestados considera que la ejecución de su trabajo diario **No** se caracteriza por una serie común de pasos claramente definidos.

Del **análisis estadístico comparativo**, respecto al trabajo caracterizado por una serie común de **pasos claramente definidos**, el **80%** considera que **si lo están**; esto **no es muy significativo** para la investigación que se ejecuta.

4.- ¿Cuántas personas de las que trabajan en su área considera usted que conocen claramente los procedimientos de recaudo?

Cuadro No. 13 Resultado pregunta 4

DECISIÓN	CANTIDAD	%
TODAS	2	3
LA MAYORÍA	21	32
ALGUNAS	12	19
POCAS	25	38
NINGUNA	5	8
TOTAL	65	100

Fuente: Mecanosolvers S.A., Encuesta realizada el 29/04/2010
Elaborado por: La Autora

Gráfico No. 15 Resultado pregunta 4



Fuente: Mecanosolvers S.A., Encuesta realizada el 29/04/2010
Elaborado por: La Autora

El **3%** de los encuestados considera que **TODAS** las personas que trabajan en su área conocen claramente los procedimientos de recaudo.

El **32%** de los encuestados considera que **LA MAYORÍA** de las personas que trabajan en su área conocen claramente los procedimientos de recaudo.

El **19%** de los encuestados considera que **ALGUNAS** de las personas que trabajan en su área conocen claramente los procedimientos de recaudo.

El **38%** de los encuestados considera que **POCAS** personas que trabajan en su área conocen claramente los procedimientos de recaudo.

El **8%** de los encuestados considera que **NINGUNA** de las personas que trabajan en su área conocen claramente los procedimientos de recaudo.

Del **análisis estadístico comparativo**, respecto a **conocer claramente los procesos** del recaudo, el **38%** considera que **pocas personas conocen**; esto demuestra que es **muy significativo** para la investigación que se ejecuta.

5.- ¿Cuántas veces, durante el período comprendido desde el año 2005 hasta el 2009, ha recibido procedimientos documentados donde le identifiquen claramente las actividades específicas que debe cumplir?

Cuadro No. 14 Resultado pregunta 5

DECISIÓN	CANTIDAD	%
1 VEZ AL AÑO	15	23
2 VECES AL AÑO	6	9
3 VECES AL AÑO	0	0
NINGUNA	44	68
TOTAL	65	100

Fuente: Mecanosolvers S.A., Encuesta realizada el 29/04/2010
Elaborado por: La Autora

Gráfico No. 16 Resultado pregunta 5



Fuente: Mecanosolvers S.A., Encuesta realizada el 29/04/2010
Elaborado por: La Autora

El **23%** de los encuestados manifiesta haber recibido **1 VEZ AL AÑO**, del período comprendido desde el año 2005 hasta el 2009, procedimientos documentados donde le indicaban claramente las actividades específicas que debe cumplir.

El **9%** de los encuestados manifiesta haber recibido **2 VECES AL AÑO**, del período comprendido desde el año 2005 hasta el 2009, procedimientos documentados donde le indicaban claramente las actividades específicas que debe cumplir.

El **68%** de los encuestados manifiesta no haber recibido en **NINGUNA** ocasión, del período comprendido desde el año 2005 hasta el 2009, procedimientos documentados donde le indicaban claramente las actividades específicas que debe cumplir.

Del **análisis estadístico comparativo**, respecto a determinar –durante el período comprendido desde el año 2005 hasta el 2009, **cuántas veces al año recibió procedimientos documentados** a través del cual le **indiquen claramente las actividades específicas que debe cumplir**, el **68%** considera que en **ninguna** ocasión; esto demuestra que es **muy significativo**.

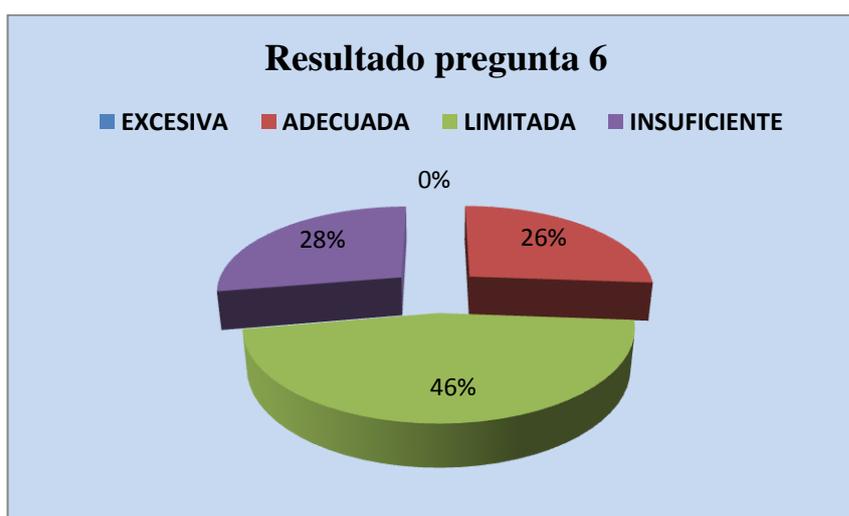
6.- ¿Cómo valoraría usted la cantidad de información que recibe para ejecutar su trabajo?

Cuadro No. 15 Resultado pregunta 6

DECISIÓN	CANTIDAD	%
EXCESIVA	0	0
ADECUADA	17	26
LIMITADA	30	46
INSUFICIENTE	18	28
TOTAL	65	100

Fuente: Mecanosolvers S.A., Encuesta realizada el 29/04/2010
Elaborado por: La Autora

Gráfico No. 17 Resultado pregunta 6



Fuente: Mecanosolvers S.A., Encuesta realizada el 29/04/2010
Elaborado por: La Autora

El **26%** de los encuestados considera **ADECUADA** la información que recibe para ejecutar su trabajo.

El **46%** de los encuestados considera **LIMITADA** la información que recibe para ejecutar su trabajo.

El **28%** de los encuestados considera **INSUFICIENTE** la información que recibe para ejecutar su trabajo.

Del **análisis estadístico comparativo**, respecto a valorar la **cantidad de información** que recibe **para ejecutar el trabajo**, el **46%** considera que es **limitada**; esto demuestra que es **muy significativo**.

7.- ¿Cuántas personas de las que trabajan en su sección considera usted que conocen las metas de la empresa?

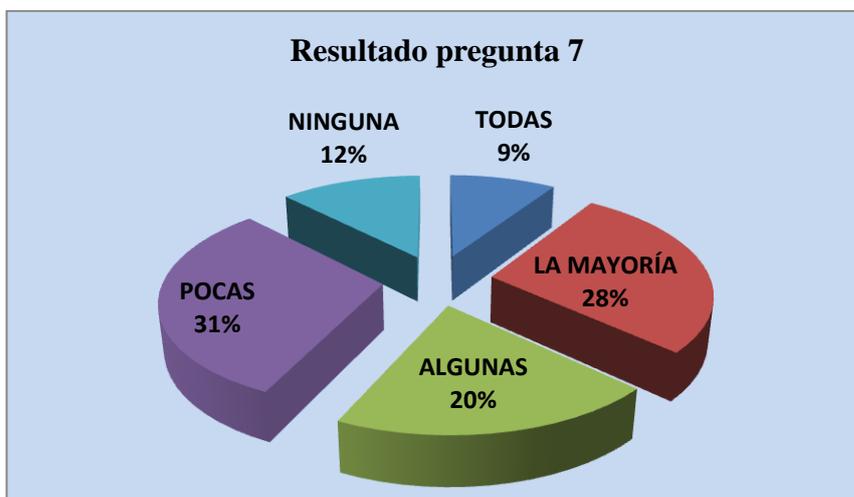
Cuadro No. 16 Resultado pregunta 7

DECISIÓN	CANTIDAD	%
TODAS	6	9
LA MAYORÍA	18	28
ALGUNAS	13	20
POCAS	20	31
NINGUNA	8	12
TOTAL	65	100

Fuente: Mecanosolvers S.A., Encuesta realizada el 29/04/2010

Elaborado por: La Autora

Gráfico No. 18 Resultado pregunta 7



Fuente: Mecanosolvers S.A., Encuesta realizada el 29/04/2010

Elaborado por: La Autora

El **9%** de los encuestados considera que **TODAS** las personas conocen las metas de la empresa.

El **28%** de los encuestados considera que **LA MAYORÍA** de las personas conocen las metas de la empresa.

El **20%** de los encuestados considera que **ALGUNAS** de las personas conocen las metas de la empresa.

El **31%** de los encuestados considera que **POCAS** de las personas conocen las metas de la empresa.

El **12%** de los encuestados considera que **NINGUNA** de las personas conocen las metas de la empresa.

Del **análisis estadístico comparativo**, respecto a determinar **cuántas personas conocen las metas de la Empresa**, el **31%** considera que son **pocas**; esto demuestra que es **muy significativo**.

8.- ¿A su juicio, si todos los trabajadores de la empresa Mecanosolvers S.A., trabajaran mediante procesos, esto incidiría en:

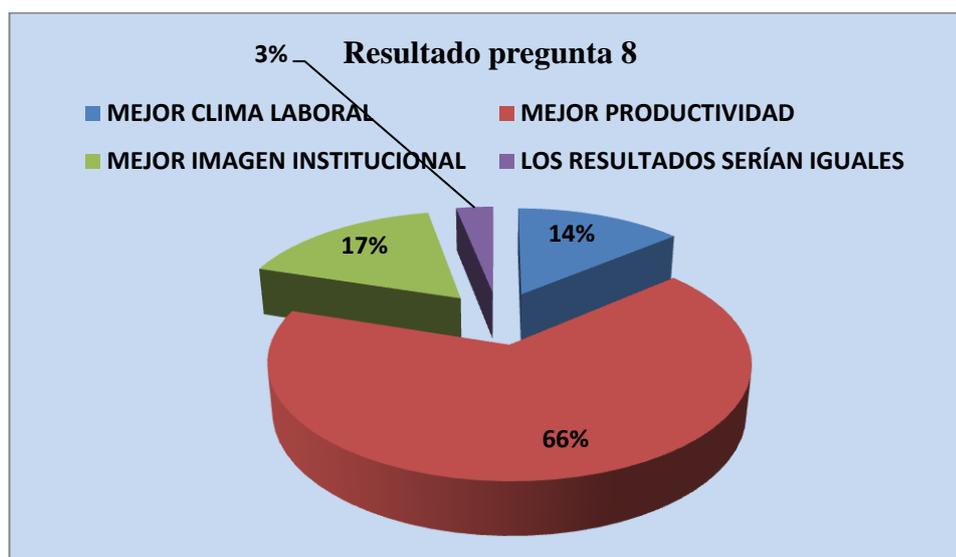
Cuadro No. 17 Resultado pregunta 8

DECISIÓN	CANTIDAD	%
MEJOR CLIMA LABORAL	9	14
MEJOR PRODUCTIVIDAD	43	66
MEJOR IMAGEN INSTITUCIONAL	11	17
LOS RESULTADOS SERÍAN IGUALES	2	3
TOTAL	65	100

Fuente: Mecanosolvers S.A., Encuesta realizada el 29/04/2010

Elaborado por: La Autora

Gráfico No. 19 Resultado pregunta 8



Fuente: Mecanosolvers S.A., Encuesta realizada el 29/04/2010

Realizado por: La Autora

El **14%** de los encuestados considera que si se trabajaría mediante procesos en Mecanosolvers S.A., esto incidiría en un **MEJOR CLIMA LABORAL**.

El **66%** de los encuestados considera que si se trabajaría mediante procesos en Mecanosolvers S.A., esto incidiría en una **MEJOR PRODUCTIVIDAD**.

El **17%** de los encuestados considera que si se trabajaría mediante procesos en Mecanosolvers S.A., esto incidiría en una **MEJOR IMAGEN INSTITUCIONAL**.

El **3%** de los encuestados considera que si se trabajaría mediante procesos en Mecanosolvers S.A., **LOS RESULTADOS SERÍA IGUALES**.

Del **análisis estadístico comparativo**, respecto a determinar a juicio de los trabajadores, **en qué incidiría si laboraran mediante procesos**, el **66%** considera que incidiría en **mejor productividad**; esto demuestra que es **muy significativo**.

9.- ¿Aceptaría usted impulsar una estrategia de mejora en los procedimientos de recaudo?

Cuadro No. 18 Resultado pregunta 9

DECISIÓN	CANTIDAD	%
SI	65	100
NO	0	0
TOTAL	65	100

Fuente: Mecanosolvers S.A., Encuesta realizada el 29/04/2010

Elaborado por: La Autora

Gráfico No. 20 Resultado pregunta 9



Fuente: Mecanosolvers S.A., Encuesta realizada el 29/04/2010

Elaborado por: La Autora

El **100%** de los encuestados manifiesta que **Si** impulsaría una estrategia de mejora en los procedimientos de recaudo.

Del **análisis estadístico comparativo**, respecto a determinar el **impulso** que brindarían los trabajadores a una **estrategia de mejora de los procedimientos de recaudo**, el **100%** sí está de acuerdo en impulsarlo; esto demuestra que es **muy significativo**.

10.- ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por prestar sus servicios a la empresa?

Cuadro No.19 Resultado pregunta 10

DECISIÓN	CANTIDAD	%
MUY ALTO	25	38
ALTO	33	51
REGULAR	7	11
BAJO	0	0
TOTAL	65	100

Fuente: Mecanosolvers S.A., Encuesta realizada el 29/04/2010
Elaborado por: La Autora

Gráfico No. 21 Resultado pregunta 10



Fuente: Mecanosolvers S.A., Encuesta realizada el 29/04/2010
Elaborado por: La Autora

El **38%** de los encuestados califica como **MUY ALTO** su nivel de satisfacción por prestar sus servicios a la Empresa.

El **51%** de los encuestados califica como **ALTO** su nivel de satisfacción por prestar sus servicios a la Empresa.

El **11%** de los encuestados califica como **REGULAR** su nivel de satisfacción por prestar sus servicios a la Empresa.

Del **análisis estadístico comparativo**, respecto a determinar el **nivel de satisfacción de los trabajadores por prestar sus servicios a la Empresa**, el **51%** lo califica de **alto** y el **38%** de **muy alto**; esto demuestra que es **muy significativo**.

2.7.2 Conclusiones del análisis e interpretación de la encuesta

Una vez realizada la investigación relacionada a la “estrategia para el mejoramiento de los procedimientos de recaudación en el área de crédito y cobranzas de una empresa automotriz, con la finalidad de disminuir el impacto de incobrabilidad - caso práctico aplicado a la empresa Mecanosolvers S.A.”, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- ⊕ Respecto al conocimiento de la estrategia que utiliza el *área de crédito y cobranzas* en el recaudo, el 60% de los encuestados expresa no conocerla, lo cual es muy significativo para la investigación que se ejecuta porque la estrategia, al igual que los objetivos y metas de una organización, debe ser conocida por el talento humano para que puedan orientar sus esfuerzos al logro de los mismos.
- ⊕ Del análisis estadístico efectuado, el 55% de los encuestados expresa no tener claramente identificados los procesos utilizados en el recaudo, este resultado es muy significativo si consideramos que éstos definen el conjunto de actividades o eventos coordinados u organizados que se realizan o suceden alternativa o simultáneamente para lograr un objetivo.
- ⊕ El 68% de los encuestados manifiestan no haber recibido en ninguna ocasión, durante el período comprendido desde el año 2005 hasta el 2009, procedimientos documentados donde le indiquen claramente las actividades específicas que debe cumplir, esto refleja que los procedimientos son transmitidos en forma verbal y susceptibles de sufrir deformaciones en su aplicación; siendo totalmente significativo para la elaboración de la propuesta de mejora.
- ⊕ El análisis estadístico comparativo, respecto a determinar a juicio de los trabajadores, en qué incidiría si laboraran mediante procesos, muestra que un 66% de la población encuestada, considera que incidiría en mejor productividad; esto demuestra que es muy significativo para la elaboración de la propuesta.

- ⊕ El 100% de la población encuestada impulsaría una estrategia de mejora de los procedimientos de recaudo, dato totalmente significativo porque solamente con actitud positiva y apoyo del talento humano es posible garantizar el éxito de los cambios al interior de una Empresa.

2.7.3 Discusión

Los resultados obtenidos en la investigación por medio del levantamiento de la información de campo, encuesta y entrevista, se convierten en la base primordial para fundamentar la propuesta en todos sus ámbitos. Se presenta a continuación el brote sobresaliente de la investigación, hechos fundamentales que conllevan a desarrollar la propuesta y su aplicación en el *área de crédito y cobranzas* de la empresa Mecanosolvers S.A., sede Quito.

En la empresa Mecanosolvers S.A., no existen procedimientos levantados, documentados, aprobados por autoridad competente e implementados, en los cuales se indique su alcance, las definiciones, referencias, responsables de su elaboración, autoridad competente para el mejoramiento, forma de ejecutarlo y anexos correspondientes (flujogramas, cuadros, esquemas, otros). Estrategia, procesos, procedimientos y políticas es transmitida a los trabajadores en forma verbal y aplicada por los trabajadores de acuerdo a como la captaron, esto provoca disminución en la velocidad de las actividades a cumplir, demora en las respuestas y disminución en la productividad de la empresa.

Para el año 2007, la facturación anual acumulada fue de 4.900.607.38 USD y el valor de morosidad acumulada fue de 580.607.38 USD que representa el 12% de cartera vencida; en el año 2008, la facturación anual se ubicó en 3.800.349.69 USD y el valor de mora fue de 1.350.349.74 USD que corresponde al 36% de cartera vencida; y, en el año 2009, el valor total facturado fue de 4.182.683.69 USD y el valor de morosidad fue de 1.082.683.69 USD, con un índice porcentual del 26%. Este escenario es muy nocivo para la economía de la empresa por lo que es muy necesario incorporar una estrategia de mejoramiento en los procedimientos, tanto preventiva como correctiva.

En el año 2009, el valor total facturado fue de 4.182.683.69 USD y el valor de morosidad fue de 1.082.683.69 USD, al aplicar el 25% de incobrabilidad, que tiene la Mecanosolvers S.A., nos da como resultado 270.670,92 USD que la empresa no puede cobrar; para cubrir su flujo de caja recurre a sobregiros con el banco o solicitan préstamos a sus accionistas, demostrando una gran debilidad en sus procedimientos de crédito y cobros.

El resultado obtenido al analizar el conocimiento de la estrategia que utiliza el *área de crédito y cobranzas* en el recaudo, muestra que el 60% de los encuestados no la conocen, siendo necesario establecer mecanismos de levantamiento, documentación y difusión en el talento humano para orientar sus esfuerzos al logro de los objetivos y metas de la empresa.

El 55% de los encuestados expresa no tener claramente identificados los procesos que se utilizan en el recaudo, este resultado es altamente significativo si consideramos que el desconocimiento de los procesos disminuye la velocidad de respuesta en las actividades y tareas, duplica tiempos de ejecución y recursos, entorpeciendo el desarrollo y rentabilidad de una empresa.

Otro resultado de la investigación muestra que el 68% de los encuestados manifiestan no haber recibido en ninguna ocasión, durante el período comprendido desde el año 2005 hasta el 2009, procedimientos documentados donde le indiquen claramente las actividades específicas que debe cumplir; este resultado es altamente significativo porque las instrucciones verbales para el cumplimiento del trabajo son susceptibles de sufrir deformaciones en su aplicación con la consecuente afectación del producto final.

A juicio del 66% de la población encuestada, laborar mediante procesos en el *área de crédito y cobranzas* de la empresa, incidiría en una mejor productividad; esto es muy significativo porque un trabajo por procesos dinamiza el aparato productivo de una empresa y elimina los desperdicios que son los principales generadores de costos.

El 100% de la población encuestada impulsaría una estrategia de mejora de los procedimientos de recaudo, dato totalmente significativo porque solamente con el apoyo del talento humano es posible garantizar el éxito en la mejora de los procedimientos de recaudo para poder disminuir el impacto de incobrabilidad.

CAPÍTULO III

3. LA PROPUESTA

3.1. TEMA

“ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCEDIMIENTOS DE RECAUDACIÓN: PROGRAMA PARA LA DOCUMENTACIÓN DE PROCEDIMIENTOS E IMPLEMENTACIÓN; PREVENCIÓN, CONTROL Y REDUCCIÓN DE LA CARTERA VENCIDA EN LA EMPRESA MECANOSOLVERS S.A.”

3.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

La globalización en el sector automotriz es un fenómeno económico mundial, que obliga a todas las organizaciones del planeta a entregar productos y servicios de alta calidad a costos competitivos, con un valor agregado que exceda las expectativas del cliente.

Las organizaciones dedicadas a la comercialización de vehículos, deben desarrollar ventajas competitivas a través de la incorporación de estrategias orientadas a conseguir la fidelidad de sus clientes, pues esto les permitirá seguir creciendo y contar con suficientes recursos económicos para nuevas inversiones.

Mejorar la productividad, implica aumentar la producción, bajar los tiempos de ejecución, disminuir los costos y entregar un producto o servicio con las características anheladas por el cliente; esto se lo puede conseguir mediante la administración por procesos en una organización.

MECANOSOLVERS S.A, fundada el 05 de abril del 2002, vende vehículos multimarca como: Lada, Jinbei, Golden Dragon, Changue y Geely, de origen ruso y chino, en tipos furgonetas, minivans, buses, volquetas y autos. Ofrece a sus clientes una garantía de 35.000 km o dos años, siempre que el mantenimiento lo realice en

sus talleres, donde además brinda asistencia técnica en enderezada y pintura, así como la venta de repuestos originales.

El incremento en la venta de vehículos y el crédito directo que ofrece actualmente MECANOSOLVERS S.A. a sus clientes, obliga a desarrollar una *Estrategia de Mejoramiento en los Procesos de Recaudación* orientados a prevenir, controlar y reducir la cartera vencida e incobrabilidad existente en la empresa.

El gerente general de la empresa MECANOSOLVERS S.A., permitió que se realice la investigación relacionada a identificar la *Estrategia para el Mejoramiento de los Procesos de Recaudación en el Área de Crédito y Cobranza*. La investigación realizada por Elizabeth Veintimilla, arroja resultados fehacientes respecto a la oportunidad existente de mejorar los procedimientos de recaudación, con la finalidad, prevenir, controlar y reducir la cartera vencida, mitigando de esta forma su impacto.

3.3. JUSTIFICACIÓN

En nuestro mundo globalizado, la única constante es el cambio, las organizaciones que mejor se adapten a este mundo dialéctico tienen altas probabilidades de sobrevivir en un entorno caracterizado por la competitividad.

La estrategia de mejora continua, como filosofía empresarial, permite a la organización asegurar la calidad de sus productos o servicios, esto involucra una adecuada administración de procesos, para lograr mejores prácticas en términos de eficiencia y eficacia hacia la consecución de los objetivos empresariales.

Aplicando la Propuesta de la “ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCEDIMIENTOS DE RECAUDACIÓN: PROGRAMA PARA LA DOCUMENTACIÓN DE PROCEDIMIENTOS E IMPLEMENTACIÓN; PREVENCIÓN, CONTROL Y REDUCCIÓN DE LA CARTERA VENCIDA EN LA EMPRESA MECANOSOLVERS S.A.” se logrará optimizar los procedimientos, así como prevenir, controlar y recuperar los valores económicos de la cartera vencida

existente. Todo esto fortalecerá el servicio postventa e impulsará a la organización a un mejor escenario de desarrollo e inversión.

Este trabajo pretende que los responsables de los diferentes procesos, conociendo su rol de trabajo, orienten sus esfuerzos a la ejecución de actividades específicas, en forma ordenada y secuencial, lo que derivará en una mejor calidad del servicio y una reducción considerable de la cartera vencida.

3.4. SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO

La investigación se realizó en la empresa MECANOSOLVER S.A., *área de crédito y cobranzas*, ubicada en *Av. Maldonado S24-4 y Quimiag*, con la participación de 65 trabajadores.

Se investigó lo siguiente:

Las Fortalezas (F), Oportunidades (O), Debilidades (D) y Amenazas (A) de la empresa; la cartera vencida existente; impacto de incobrabilidad; y, mediante una encuesta se realizó el diagnóstico sobre el conocimiento de la estrategia, procesos y procedimientos por parte de los trabajadores de la compañía.

Los resultados del estudio señalan que:

El 60% de los encuestados expresa no conocer la estrategia que se utiliza en el recaudo; un 55% expresa no tener claramente identificados los procesos que se utilizan; el 68% manifiestan no haber recibido en ninguna ocasión, durante el período comprendido desde el año 2005 hasta el 2009, procedimientos documentados donde le indiquen claramente las actividades específicas que debe cumplir; el 66% de la población considera que una administración por procesos incidiría en una mejor productividad y el 100% de la población encuestada impulsaría una estrategia de mejora de los procedimientos. Esto demuestra la necesidad de documentar los

procedimientos del recaudo e implementarlos en virtud de que no existen y estos son asimilados en forma verbal.

La cartera vencida en el año 2007 representa 12% (580.607.38 USD); en el 2008 alcanza el 36% (1.350.349.74 USD) y en el 2009 fue el 26% (1.082.683.69 USD); mientras la incobrabilidad, en el año 2009, se ubicó en el 25% (270.670,92 USD)

Los trabajadores de la empresa, al conocer la importancia del trabajo por procesos y su incidencia en la mejora de la productividad, así como el valor de cartera vencida y margen de incobrabilidad, expresaron gran predisposición en el mejoramiento de los procedimientos de recaudación, lo cual será factible mediante la documentación y difusión de los procedimientos y la incorporación de un mecanismo de prevención, control y reducción de cartera vencida.

3.5. OBJETIVOS

3.5.1. Objetivo general

- ⊕ Mejorar los procedimientos de recaudación del *área de crédito y cobranzas* de MECANOSOLVERS S.A., mediante la documentación e implementación de los procedimientos el cual especifique el objeto, alcance, las definiciones, documentos de referencia, responsabilidad y autoridad, ejecución, flujogramas y anexos, de los mismos.
- ⊕ Reducir al 5% la morosidad existente hasta mayo de 2011 y establecer mecanismos de prevención, control y reducción de la cartera vencida.

3.5.2. Objetivos específicos

- ⊕ Documentar y difundir los procedimientos de recaudación para que sirvan de guía en el desarrollo del trabajo por procesos.
- ⊕ Programar la reducción del 5% la morosidad existente, hasta mayo de 2011 y formular los lineamientos de prevención y control.

3.6. IMPORTANCIA E IMPACTO

Es muy importante tener en una empresa comercializadora de vehículos un programa educativo-preventivo delimitado en el tiempo y el espacio; en el cual se desarrollen charlas, videos, se compartan experiencias destinados y encaminados a una población específica. En el presente caso, el ente principal son los trabajadores de la empresa Mecanosolvers S.A. involucrados en los procedimientos de facturación, recaudo y cartera vencida, quienes deben conocer claramente las actividades y tareas a cumplir.

El programa de documentación e implementación de procedimientos y la prevención, control y reducción de cartera vencida, tendrá un gran impacto en nuevas prácticas laborales que redundarán en beneficio de la empresa, los cliente y bienestar económico organizacional; desde el momento en que se apliquen los diferentes temas en los talleres respecto a los procedimientos.

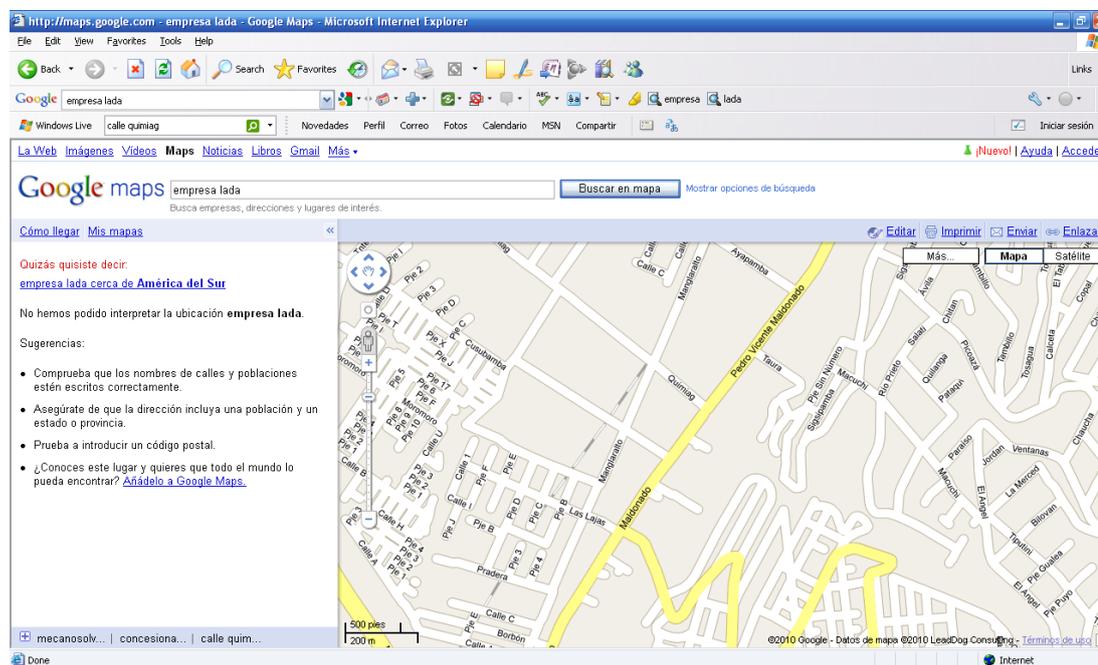
3.7 EL ESCENARIO Y FACTIBILIDAD INSTITUCIONAL

3.7.1. Ubicación física de la empresa

La empresa MECANOSOLVERS S.A., al haber incrementado el volumen de sus ventas y ofrecer crédito directo a sus clientes, tiene un alto interés en que se realice el levantamiento, documentación e implementación del *manual de procedimientos en el área de crédito y cobranzas*. Existe la autorización del gerente general, doctor Ángel Núñez, para la ejecución de la propuesta y una gran predisposición de los empleados en aplicar los procedimientos que se incorporen en el *manual*. El beneficio que obtendrán los clientes y empleados, como resultados de una gestión por procesos, la cual se reflejará en mejores prácticas laborales y mayor productividad, muestra la factibilidad de poder ejecutarlo.

3.7.2 Croquis de la ubicación de la empresa Mecanosolvers S.A.

Imagen No. 1 Croquis de la ubicación de la empresa Mecanosolvers S.A.



Fuente: www.maps.google.com

3.7.3 Datos informativos de la empresa

Nombre del Empresa:	MECANOSOLVERS S.A.
Provincia:	Pichincha
Cantón:	Quito
Parroquia:	Eloy Alfaro
Dirección:	Av. Pedro Vicente Maldonado S24-4 y Quimiag
Teléfonos:	3061822 - 3061558 - 3061616
Fax:	Ext. 124
Página web:	www.eurolada-ec.com
Servicios que ofrece:	Venta de vehículos y repuestos, mantenimiento mecánico.
Número de trabajadores:	Sesenta y cinco (período 2009/2010) ⁴⁰

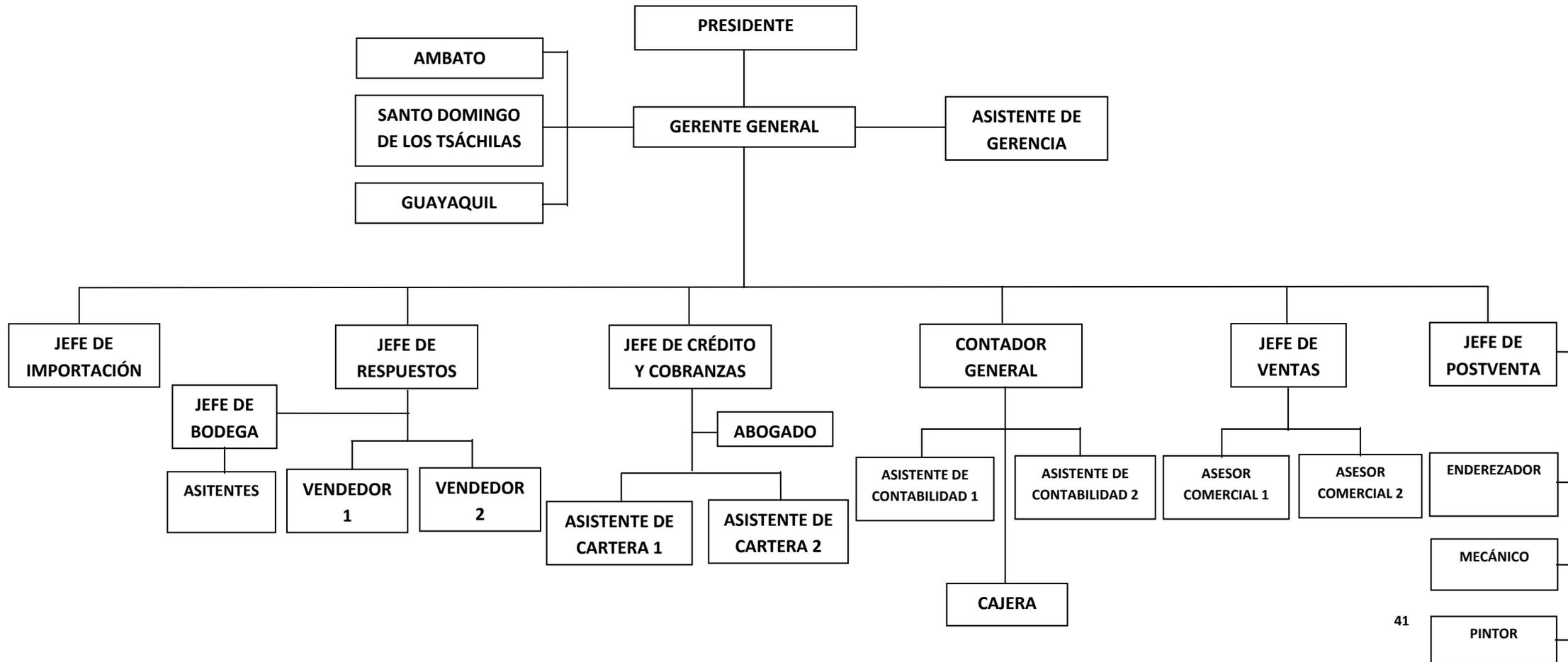
⁴⁰ Elizabeth Veintimilla, enfoque empresarial 2010

3.8. LINEAMIENTOS DE ACCIÓN

Entre las líneas de acción se tiene:

- ⊕ Documentación
- ⊕ Implementación (Difusión)
- ⊕ Campaña de Cobranzas

3.9. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA EMPRESA



41

⁴¹ VEINTIMILLA, Elizabeth, enfoque empresarial 2010

En lo referente a la estructura orgánica no se realizó ninguna modificación departamental, se conserva la misma estructura piramidal y la línea de autoridad se mantiene desde las respectivas jefaturas hasta los asistentes de cada área.

3.10 PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS

El área de crédito y cobranzas de la empresa MECANOSOLVERS S.A., tiene tres procedimientos claramente definidos: el primero tiene que ver con *la venta de vehículos al contado o crédito*; el siguiente corresponde a *la facturación y recaudación por concepto de la venta efectuada* y el último tiene relación con *el control y cobro a clientes morosos*.

La información obtenida durante la investigación, respecto a los procedimientos, hace necesario documentarla para que sirva de instrumento de consulta y mejora en las tareas que desempeñan los trabajadores, evitando de esta manera la fragilidad de la instrucción verbal y las múltiples interpretaciones que afectan a la productividad de la empresa.

Para la estructuración y documentación de los procedimientos, se lo debe efectuar de acuerdo al objeto que persigue, su alcance, las definiciones, referencias, responsabilidad y autoridad, su forma de ejecución, los flujogramas que ilustran su contenido de forma gráfica y los anexos que comprende.

3.10.1 Procedimiento para la aprobación de crédito, suscripción de contrato y entrega de vehículo. Código P001

OBJETO

El presente procedimiento describe las actividades inherentes a la aprobación de crédito, suscripción de contrato y entrega de vehículo, entre MECANOSOLVERS S.A. y el cliente.

ALCANCE

En este procedimiento intervienen los *asesores comerciales, analista de crédito, jefe del área de crédito y cobranzas y gerente general* de la empresa MECANOSOLVERS S.A.

DEFINICIONES

- ✦ **Buró de Crédito:** empresa privada constituida como una sociedad de información crediticia orientada a integrar y proporcionar información previa al otorgamiento de crédito y durante la vigencia del financiamiento.
- ✦ **Calificación “A”:** cuando el cliente se encuentra al día en sus pagos.
- ✦ **Calificación “B”:** cuando el cliente se encuentra con 30 días de retraso en sus obligaciones.
- ✦ **Cliente:** persona natural o jurídica que necesita comprar vehículos.
- ✦ **Carpeta del cliente:** conjunto de documentos pertenecientes a un cliente, necesarios para la aprobación del crédito y cumplimiento de obligaciones económicas.

- ⊕ **Contrato de Compraventa con Reserva de Dominio:** es un contrato mediante el cual el vendedor conserva la propiedad del bien objeto de la compraventa hasta que el comprador haya pagado la totalidad del precio y produce efectos en relación con terceros a partir de su inscripción en el registro mercantil correspondiente al lugar en que deban permanecer los bienes.
- ⊕ **Cesión de Derechos:** es un acuerdo bilateral por el cual el cedente traspa a otra persona, llamada cesionario, los crédito o derechos tenidos con respecto a un tercero, entregándole el título correspondiente de ser menester.
- ⊕ **Convenio de Dación en Pago:** es la posibilidad que tienen los contratantes, en virtud del principio de la autonomía de la voluntad, de dar por extinguida la deuda con un objeto distinto a la cosa debida.
- ⊕ **Pagarés:** es un documento escrito mediante el cual una persona se compromete a pagar a otra persona o a su orden una determinada cantidad de dinero en una fecha acordada previamente.
- ⊕ **Crédito:** Préstamo de dinero traducido en vehículo, a través del cual, una persona se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas en el contrato para dicho préstamo, más los intereses devengados, seguros, matrícula y costos asociados, si los hubiera.
- ⊕ **Custodio:** Persona responsable del mantenimiento y control del archivo donde reposan las carpetas de los clientes.

REFERENCIAS

- ⊕ Ley de Buró de Información Crediticia.
- ⊕ Código de Procedimiento Civil

- ⊕ Código de Comercio
- ⊕ Ley Orgánica de Defensa del Consumidor.

RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

- ⊕ El gerente general es responsable de la aprobación del presente procedimiento y es autoridad para su aplicación.
- ⊕ El jefe crédito y cobranzas es responsable de la revisión y aplicación del presente procedimiento. También es responsable de presentar y revisar las modificaciones al gerente general.
- ⊕ Los asesores comerciales y analista de crédito del área de crédito y cobranzas son responsables de la ejecución del presente procedimiento.

EJECUCION

Secuencia de pasos para asesorar al cliente sobre el crédito y requisitos para la compra de vehículos a cargo del Asesor Comercial.

- ⊕ Identificar el tipo de vehículo que necesita el cliente.
- ⊕ Brindar asesoramiento sobre el crédito empresarial en función de la papeleta: **“PROFORMA PARA COMPRA DE VEHÍCULO MEDIANTE CRÉDITO”** (llenar los campos de información) y **“REQUISITOS PARA LA APROBACIÓN DE CRÉDITO”**; luego entregar el original al cliente y archivar copia
- ⊕ Entregar al cliente la **“SOLICITUD DE CRÉDITO”**
- ⊕ Recepar la **“CARPETA DEL CLIENTE”** verificando la constancia del total de requisitos solicitados para el crédito.

- ⊕ Entregar la “**CARPETA DEL CLIENTE**” al analista de crédito adjuntando la comunicación de “**CONDICIONES PARA COMPRA DE VEHÍCULO**”

Secuencia de pasos para la calificación del crédito a cargo del Analista de Crédito.

- ⊕ Verificar que la “**CARPETA DEL CLIENTE**” contenga todos los requisitos establecidos para la aplicación del crédito.
- ⊕ Verificar en el buró de crédito el tipo de calificación que tiene el cliente.
- ⊕ Si tiene calificación “A” ó “B”, aprobar el crédito mediante sumilla inserta en la comunicación de “**CONDICIONES PARA COMPRA DE VEHÍCULO**” registrando el nombre completo y fecha, de quien aprueba; luego enviar al asesor comercial.

Secuencia de pasos para la suscripción del contrato, acta de entrega recepción y entrega del vehículo a cargo del Asesor Comercial.

- ⊕ Verificar que la “**CARPETA DEL CLIENTE**” contenga todos los requisitos establecidos para la aplicación del crédito, incluido el pago de la cuota inicial.
- ⊕ Preparar el “**CONTRATO DE COMPRAVENTA CON RESERVA DE DOMINIO**” y sus componentes: “**Cesión de Derechos**”, “**Convenio de Dación en Pago**”, “**Pagare**” (capital e interés), “**Autorización para Verificación de Riesgos Crediticios**” y “**Formulario de Licitud de Fondos y Transacciones**”.
- ⊕ Hacer firmar el “**CONTRATO DE COMPRAVENTA CON RESERVA DE DOMINIO**”, “**Cesión de Derechos**”, y “**Convenio de Dación en Pago**”, al cliente y luego al Gerente General en tres ejemplares.

- ⊕ Entregar un ejemplar del **“CONTRATO DE COMPRAVENTA CON RESERVA DE DOMINIO”** y sus componentes al cliente.
- ⊕ Elaborar el **“ACTA DE ENTREGA RECEPCIÓN DEL VEHÍCULO”** y suscribirla en forma conjunta con el cliente.
- ⊕ Entregar un ejemplar del acta al cliente.
- ⊕ Proceder con la entrega del vehículo.
- ⊕ Entregar la **“CARPETA DEL CLIENTE”** al jefe de crédito y cobranzas.

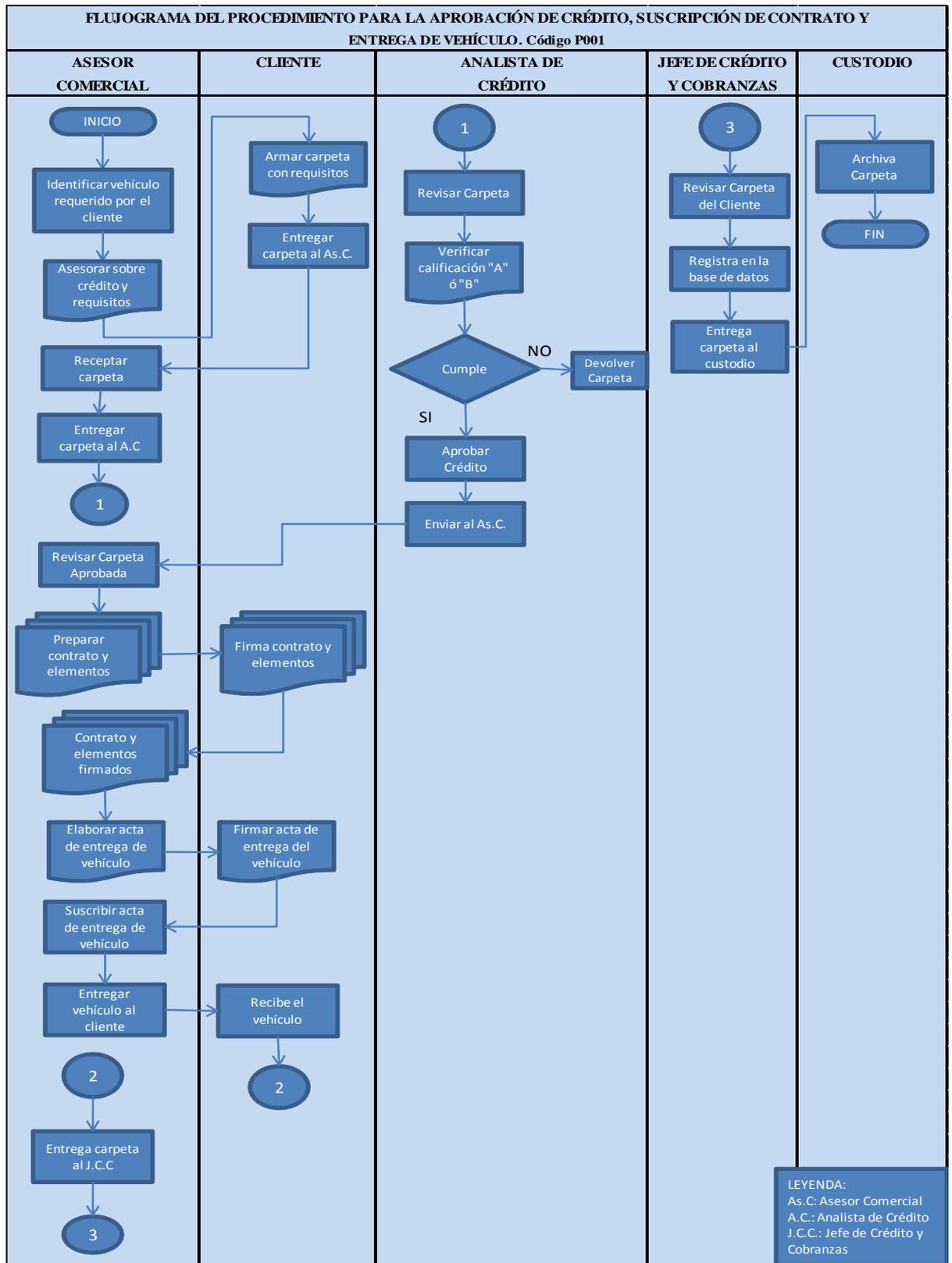
Secuencia de pasos para la verificación de la “CARPETA DEL CLIENTE” a cargo del Jefe de Crédito y Cobranzas, y Custodio.

- ⊕ Verificar que la **“CARPETA DEL CLIENTE”** contenga todos los requisitos, pago de cuota inicial, el contrato y sus componentes, y el acta de entrega recepción del vehículo vendido.
- ⊕ Registrar en la base de datos al cliente.
- ⊕ Entregar la **“CARPETA DEL CLIENTE”** al custodio.
- ⊕ Finalmente el Custodio archiva la **“CARPETA DEL CLIENTE”**

Flujograma del procedimiento para la aprobación de crédito, suscripción de contrato y entrega de vehículo. Código P001

El flujograma que se presenta a continuación se encuentra representado de acuerdo a la normativa de la versión ANSI, diagramación administrativa, de formato tabular:

FLUJOGRAMA No.4 Flujograma del procedimiento para la aprobación de crédito, suscripción de contrato y entrega de vehículo. Código P001.



Elaborado por: La Autora

ANEXOS PROPUESTOS

ANEXO A

“PROFORMA PARA COMPRA DE VEHÍCULO MEDIANTE CRÉDITO”



PROFORMA DE VEHICULO MEDIANTE CREDITO



Nombre:

..... Teléfono:

Vehiculo:

Precio incluido IVA (US \$):

Precio de contado incluido IVA (US \$):

Fecha:

FINANCIAMIENTO

CREDITO DIRECTO

Entrada (US \$): Saldo (US \$):

Seguro (US \$):

Plazo 12 meses (US \$): 12 meses (US \$):

24 meses (US \$): 24 meses (US \$):

36 meses (US \$): 36 meses (US \$):

.....Meses (US \$):Meses (US \$):

Legalización (US \$):

Notas:

.....

Vendedor: Teléfono:

Nota: Precio sujeto a cambio sin previo aviso.
Esta proforma no tiene valor comercial, únicamente es de carácter informativo.

GRACIAS POR SU VISITA!

MATRIZ

Av. Maldonado S24-4 y Quimiag
PBX: (593-2) 3061-558 / 3061-822

Dirección Valle:

Av. San Luis 623 y Novena transversal
(San Rafael)
PBX: (593) 2863-863 / 2869-969

Dirección Norte:

Av. 6 de Diciembre y Juan Severino
(Antiguo partidero a Tumbaco)
PBX: (593) 2905 930

Dirección Norte:

Av. Eloy Alfaro s/n y las Anonas
PBX: (593) 2811-200 / 2811-429

Guayaquil:

Km 2½ Urdenort Av. Juan Tanca Martengo s/n y Mz 2
Telf.: 042 245 105 / 042 245 234

Ambato: Av. Atahualpa y Jácome Clavijo
Telf.: 03 2400 504 / 2400 506

Sto. Domingo de los Tsáchilas

Km 3½ vía a Quevedo, 1era.
Entrada Coop. Villa Florida - Telf.: (593) 370 8935

ANEXO B

“REQUISITOS PARA LA APROBACIÓN DE CRÉDITO”



REQUISITOS PARA LA APROBACIÓN DE CRÉDITO

Personal Natural

1. Solicitud de crédito debidamente llenada y firmada por el deudor y cónyuge.
2. Copias de la Cédula de Identidad y papeleta de votación del deudor y cónyuge.
3. Certificados de ingresos otorgado por el empleador (caso de tener relación laboral).
4. Copia de matrículas de vehículos, en caso de poseerlos.
5. Copia del último pago de impuesto predial en caso de poseer bienes inmuebles.
6. Certificados bancarios.
7. Tener garante con calificación “A” o “B” (cumplir con los requisitos del numeral 1 al 6).

Persona Jurídica

1. Balance general y estados de situación de los tres últimos períodos debidamente firmados por el Representante Legal.
2. Documentos de constitución de la Empresa.
3. Nombramiento del representante legal y sus atribuciones.
4. Copia del R.U.C
5. Copias de cédula de identidad y votación del Representante Legal.
6. Flujo de caja del año.
7. Autorización de endeudamiento por parte de los socios.

ANEXO C

“SOLICITUD DE CRÉDITO”

ANVERSO

	CONCESIONARIO: _____	VENDEDOR: _____
PARA USO EXCLUSIVO DEL CONCESIONARIO:		
NUEVO <input type="checkbox"/>	MARCA _____	MODELO _____
USADO <input type="checkbox"/>	_____	AÑO _____
	LUGAR Y FECHA _____	
VALOR DEL AUTO CON I.V.A. \$ _____	CUOTA INICIAL: \$ _____	
SEGURO \$ _____	SALDO A FINANCIAR: \$ _____	
DISPOSITIVO DE SEGURIDAD \$ _____	PLAZO / TASA: \$ _____	
GASTOS INSCRIPCION \$ _____	PAGO MENSUAL: \$ _____	
PRECIO TOTAL: \$ _____	PAGO ADICIONAL: \$ _____	
DATOS DEL SOLICITANTE:		
NOMBRE COMPLETO O RAZON SOCIAL: _____		APELLIDO PATERNO _____
		APELLIDO MATERNO _____
		C.I.# _____
FECHA DE NACIMIENTO: _____	LUGAR DE NACIMIENTO: _____	ESTADO CIVIL: _____
		NACIONALIDAD: _____
		TELEFONOS DOMICILIO: _____
DOMICILIO ACTUAL: _____		CALLE, AVDA Y NUMERO: _____
		BARRIO: _____
		PARROQUIA: _____
HABITA EN CASA: _____	VALOR VIVIENDA: \$ _____	AÑOS EN EL DOMICILIO: _____
PROPIA <input type="checkbox"/>	RENTADA <input type="checkbox"/>	ALQUILER O PAGO MENSUAL \$ _____
PADRES <input type="checkbox"/>	HIPOTECADA <input type="checkbox"/>	CUOTA DE HIPOTECA \$ _____
		NUMERO DEPENDIENTE: _____
OTROS BIENES:		
ACTIVIDAD ECONOMICA _____	NOMBRE DE LA EMPRESA: _____	ANTIGUEDAD: _____
SI MISMO <input type="checkbox"/>	DIRECCION: _____	
OTROS <input type="checkbox"/>		TELEFONO: _____
PROFESION: _____	ACTIVIDAD EMPRESA: _____	CARGO QUE OCUPA: _____
NOMBRE DEL EMPLEO ANTERIOR: _____		DIRECCION: _____
		TELEFONOS: _____
NOMBRES COMPLETOS DEL CONYUGE: _____		C.I.# _____
FECHA DE NACIMIENTO: _____	LUGAR DE NACIMIENTO: _____	NACIONALIDAD: _____
		PROFESION: _____
ACTIVIDAD ECONOMICA _____	NOMBRE DE LA EMPRESA: _____	ANTIGUEDAD: _____
SI MISMO <input type="checkbox"/>	DIRECCION: _____	
OTROS <input type="checkbox"/>		TELEFONO: _____
NOMBRE Y DIRECCION DE PADRES O FAMILIAR QUE NO VIVE CONMIGO _____	NOMBRE: _____	TELEFONO: _____
	PARENTESCO: _____	
	DIRECCION: _____	
NOMBRE Y DIRECCION DE PADRES O FAMILIAR QUE NO VIVE CONMIGO _____	NOMBRE: _____	TELEFONO: _____
	PARENTESCO: _____	
	DIRECCION: _____	
ESTADO DE SITUACION PERSONAL DEL CLIENTE Y/O CONYUGE:		
VEHICULOS: _____	SUELDO DEUDOR: _____	GASTOS FAMILIARES: _____
BIENES INMUEBLES: _____	SUELDO CONYUGE: _____	ARRIENDO Y/O: _____
ACCIONES: _____	OTROS INGRESOS: _____	OTROS GASTOS: _____
BIENES MUEBLES Y EQUIPOS: _____	TOTAL INGRESOS: _____	TOTAL INGRESOS: _____
	ESPECIFICAR: _____	ESPECIFICAR: _____
SOLICITUD PARA EMPRESAS:		
NOMBRE COMERCIAL: _____	MAYOR ACCIONISTA: _____	ACTIVIDAD: _____
DIRECCION: _____		R.U.C.: _____
TELEFONO: _____	FECHA DE CONSTITUCION: _____	EGRESOS NETOS / MES: _____
REFERENCIAS:		
BANCARIA: _____	BANCO _____	CTA _____
		CLASE CUENTA _____
		SUCURSAL _____
1) _____		
2) _____		
3) _____		

REVERSO

VEHICULO ANTERIOR FINANCIADO POR:		TELEFONOS	AÑO DE COMPRA:	MONTO PENDIENTE:
DATOS DEL GARANTE				
NOMBRE COMPLETO O RAZON SOCIAL:		APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	C.I.# o RUC
FECHA DE NACIMIENTO:	LUGAR DE NACIMIENTO:	ESTADO CIVIL:	NACIONALIDAD:	TELEFONOS DOMICILIO:
DOMICILIO ACTUAL:		CALLE, AVDA Y NUMERO:	BARRIO:	PARROQUIA:
HABITA EN CASA: PROPIA <input type="checkbox"/> RENTADA <input type="checkbox"/>		VALOR VIVIENDA: \$ _____	AÑOS EN EL DOMICILIO:	
PADRES <input type="checkbox"/> HIPOTECADA <input type="checkbox"/>		ALQUILER O PAGO MENSUAL \$ _____	NUMERO DEPENDIENTE:	
CUOTA DE HIPOTECA \$ _____				
OTROS BIENES:				
ACTIVIDAD ECONOMICA	NOMBRE DE LA EMPRESA:		ANTIGUEDAD:	
SI MISMO <input type="checkbox"/>	DIRECCION:		TELEFONO:	
OTROS <input type="checkbox"/>				
PROFESION:	ACTIVIDAD EMPRESA:	CARGO QUE OCUPA:		
NOMBRE DEL EMPLEO ANTERIOR:		DIRECCION:	TELEFONOS:	
NOMBRES COMPLETOS DEL CONYUGE:				C.I.#
FECHA DE NACIMIENTO:	LUGAR DE NACIMIENTO:	NACIONALIDAD:	PROFESION:	
ACTIVIDAD ECONOMICA	NOMBRE DE LA EMPRESA:		ANTIGUEDAD:	
SI MISMO <input type="checkbox"/>	DIRECCION:		TELEFONO:	
OTROS <input type="checkbox"/>				
ESTADO DE SITUACION PERSONAL DEL GARANTE Y/O CONYUGE:				
SUELDO DEUDOR: _____		GASTOS FAMILIARES: _____		
SUELDO CONYUGE: _____		ARRIENDO Y/O CREDITOS: _____		
OTROS INGRESOS: _____		OTROS GASTOS: _____		
TOTAL INGRESOS: _____		TOTAL INGRESOS: _____		
ESPECIFICAR: _____		ESPECIFICAR: _____		
BIENES DEL GARANTE:				
VEHICULOS: _____				
BIENES INMUEBLES: _____				
ACCIONES: _____				
BIENES MUEBLES Y EQUIPOS: _____				
REFERENCIAS DEL GARANTE:				
BANCARIA:	BANCO	CTA	CLASE CUENTA	SUCURSAL
1)	_____	_____	_____	_____
2)	_____	_____	_____	_____
3)	_____	_____	_____	_____
No. DE TARJETAS DE CREDITO Y/O REF. COMERCIALES:	CONTADO:	TELEFONOS:	AÑO DE COMPRA	
_____	_____	_____	_____	
_____	_____	_____	_____	
_____	_____	_____	_____	
OBSERVACIONES:				
YO (nosotros) bajo firmante(s), portadores(es) de la cedula(s) de ciudadanía indicada(s), en el cuerpo de la solicitud, certifico(amos) que la información indicada es completa y correcta; expresamente autorizo(amos), para que obtenga de cualquier fuente de información y referencias relativas a mi persona, a mi comportamiento y crédito comercial, manejo de mi (s) cuentas, corrientes, de ahorro y en general al cumplimiento de mis obligaciones.				
FIRMA DEUDOR		FIRMA GARANTE		FECHA: _____

ANEXO D

“CONTRATO DE COMPRAVENTA CON RESERVA DE DOMINIO”

CONTRATO DE PRENDA INDUSTRIAL ABIERTA

Conste por el presente documento un CONTRATO DE PRENDA INDUSTRIAL ABIERTA, que se celebra al tenor de las siguientes cláusulas:

PRIMERA: Intervienen a la celebración de este contrato, por una parte el Sr. _____ a nombre y representación de MECANOSOLVERS S.A., en su calidad de Gerente General, a quien se denominará como el Acreedor Prendario; el Sr, _____ **Con Ci.** _____ **y la Sra.** _____ **Con Ci.** _____ domiciliado en la ciudad de Quito EN _____ **TELEFONO** _____ **CEL** _____ por sus propios y personales derechos, A quien para los efectos del presente contrato se denominará como Deudor Prendario.

Y los Señores _____ **Con Ci** _____ **Y La Sra.** _____ **Con Ci** _____ **DOMICILIADA EN LA CIUDAD DE QUITO** _____ **TELF** _____ por sus propios derechos y por los que representan de la sociedad conyugal que juntos conforman, a quienes para los efectos del presente contrato se denominarán como los Fiadores Solidarios.

SEGUNDA: El Deudor Prendario ha obtenido un crédito de MECANOSOLVERS S.A.; Con el fin de garantizar el cumplimiento de todas las obligaciones pasadas, presentes o futuras, directas o indirectas, contractuales o extracontractuales, o de cualquier naturaleza u origen, que haya contraído o que contraiga el Sr, _____ **Con Ci.** _____ **y la Sra.** _____ **Con Ci.** _____ las partes han acordado celebrar este Contrato de Prenda Industrial Abierta.

TERCERA.- CONSTITUCIÓN DE PRENDA INDUSTRIAL ABIERTA: Con el objeto de garantizar el oportuno cumplimiento de todas las obligaciones pasadas, presentes o futuras, directas e indirectas, contractuales y extracontractuales y de cualquier naturaleza u origen, más los respectivos intereses, comisiones, derechos, impuestos, gastos y honorarios judiciales y extrajudiciales, en moneda nacional o extranjera que tengan o que lleguen a tener en el futuro el Deudor Prendario a favor y/o a la orden de MECANOSOLVERS S.A., siendo suficiente para este efecto que el Acreedor Prendario así lo declare, el Deudor Prendario constituyen PRIMERA Y PREFERENTE PRENDA INDUSTRIAL ABIERTA sobre el vehículo de su propiedad, de las siguientes características:

MARCA:

MODELO:

MOTOR:

CHASIS:

AÑO:

COLOR:

El avalúo comercial del bien prendado es de \$ _____ (00/100 DOLARES NORTEAMERICANOS).

CUARTA.- ALCANCE DE LA PALABRA OBLIGACIONES: Para los efectos del presente contrato, la palabra obligación u obligaciones, se refieren a los créditos, pasivos o deudas vencidas y por vencer, directas o indirectas individuales o conjuntas, sean como obligados principales o como fiadores solidarios, fiadores, avalistas, sea cual fuere el origen de las obligaciones que el Deudor Prendario mantenga a favor o a la orden o de cualquier tipo con el Acreedor Prendario hasta la fecha de la suscripción del presente contrato, así como todas aquellas obligaciones que en el futuro contraigan, individual o conjuntamente, sea cual fuere la modalidad crediticia o contractual, que hayan sido otorgados por cuenta u orden del Deudor Prendario, o por terceros autorizados o avalados por ellos, directa o indirectamente.

QUINTA.- El Deudor Prendario declara que no existen gravámenes de ninguna especie sobre el vehículo objeto de la prenda industrial abierta que mediante este instrumento se constituye. También declara expresamente que no existe impedimento alguno que se oponga a la ejecución de este contrato y que la prenda será extensiva a todos los aumentos y mejoras que reciba dicho bien.

De acuerdo a lo previsto en el art. 576 del Código de Comercio, el vehículo prendado permanecerá en poder de El Sr, _____ Con Cl. _____ y la Sra. _____ Con Cl. _____ quien declara que cuidará y conservará como corresponde el bien objeto de la prenda, el referido bien mueble permanecerá en la Ciudad de Quito y podrá circular por todo el territorio ecuatoriano. De igual manera el Deudor Prendario y los Fiadores solidarios, declaran expresamente que si el bien que por este instrumento queda prendado, por efecto de deterioro por el uso, manipulación, disposición o por cualquier otra causa, deba ser reemplazados o sustituidos, en su totalidad o en partes específicas del mismo, por otro u otros de calidad y características similares, la nuevas partes del bien que se reemplacen a los anteriores, se entenderán automáticamente prendados a favor del Acreedor Prendario, en los términos y condiciones que en este instrumento se señalan.

En caso de incumplimiento de lo dispuesto en esta cláusula, el Deudor Prendario quedan sujetos a lo dispuesto en el artículo 592 del Código de Comercio y a las demás leyes correlacionadas pertinentes.

SEXTA.- El Deudor Prendario se obliga en el momento que el Acreedor Prendario lo solicite, a permitir la inspección del bien prendado o comprobar de manera satisfactoria el estado de conservación, la integridad del bien, así como el hecho de que se encuentra en posesión y tenencia del Deudor Prendario. Podrá también el Acreedor Prendario exigir y obtener los certificados correspondientes con el fin de comprobar y asegurarse de que no pesan gravámenes adicionales sobre el bien prendado. En caso de que el Deudor Prendario no presentare las facilidades para verificar la existencia o análisis de la prenda a las personas delegadas por el Acreedor Prendario, éste podrá dar por vencido el plazo de las obligaciones garantizadas con este contrato de prenda y exigir el pago de las mismas.

Si el Deudor Prendario removieran o permitieran que los bienes prendados fueran removidos indebidamente, o que por su negligencia causaren la desaparición o deterioro del mismo, lo cambiaren, abandonaren o lo diesen en garantía a otros acreedores, responderán en la forma establecida en el art. 592 del Código de Comercio vigente.

SÉPTIMA.- SEGUROS: El Deudor Prendario se obliga a asegurar el bien contra los riesgos que el Acreedor Prendario estime conveniente, así como a renovar el seguro cuando la póliza o pólizas venzan, debiendo designar beneficiario de la póliza o pólizas de seguros a MECANOSOLVERS S.A., para lo cual la póliza o pólizas y sus renovaciones deberán ser emitidas o endosadas a la orden de MECANOSOLVERS S.A.

Si no cumple el Deudor Prendario con este requisito, el Acreedor Prendario se reserva el derecho de asegurar el bien objeto de la prenda a su favor, debiendo el Deudor Prendario

asumir todos los gastos que se originen producto de la obtención de la póliza de seguros, para lo cual, autorizan expresamente a MECANOSOLVERS S.A. a cargar esos valores al crédito que a ese momento mantuviese con el Acreedor Prendario.

En caso de siniestro, el Acreedor Prendario cobrará directamente el seguro y el valor o los valores que reciba de los aseguradores, los aplicará en abono de cualquier obligación que mantuviera impaga. Si el seguro no llegara a contratarse o si la compañía aseguradora no pagara o retardara o dificultara por cualquier motivo el cobro de la póliza o pólizas, el Acreedor Prendario no tendrá responsabilidad alguna, siendo todos los riesgos y gastos por cuenta del Deudor Prendario.

OCTAVA.- SANEAMIENTO: El Deudor Prendario declaran que el bien objeto de la prenda se encuentran libres de todo gravamen, no obstante se obligan al saneamiento en los términos de la ley, y se responsabilizan por los vicios ocultos de dicho bien. Se obligan también a no vender, ni arrendar o disponer de cualquier forma del mismo, sin autorización escrita del Acreedor Prendario.

NOVENA.- Las partes convienen en que se tenga por vencido el plazo de las obligaciones respaldadas por el presente contrato de prenda y el Acreedor Prendario podrá demandar por la vía o acción judicial que estime más conveniente, el pago total de las obligaciones y sus accesorios que en este contrato se expresan, en los siguientes casos:

1. Si el Deudor Prendario se constituyen en mora en el cumplimiento de sus obligaciones a favor y/o a la orden del Acreedor Prendario, o violaren alguna de alguna forma lo establecido en este contrato o si la prenda desapareciera o se deteriorara, fuera secuestrada, decomisada, embargada o limitado su dominio por terceros.
2. Si el Deudor Prendario y/o los Fiadores Solidarios no cumplieran con el pago de los impuestos fiscales o municipales, tasas o contribuciones, o con el pago de los aportes al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de sus empleados, si los tuvieran.
3. Si el Deudor Prendario y/o los Fiadores Solidarios se constituyeran en fiadores de empleados fiscales o contratista con el fisco o entidades que tuvieran acción coactiva.
4. Si el Deudor Prendario y/o los Fiadores Solidarios fueran demandados por la vía coactiva por deudas propias o ajenas, o tuvieran deudas con personas naturales o jurídicas que gocen de acuerdo a la ley de mejor privilegio en la relación de créditos, en tal forma que pongan en peligro la recaudación normal de las obligaciones principales contraídas con el Acreedor Prendario.
5. Si el Deudor Prendario y/o los Fiadores Solidarios fueran declarados en quiebra o insolvencia.
6. Si el Deudor Prendario y/o los Fiadores Solidarios solicitaran admisión al concurso preventivo de acreedores o se acogieran a la cesión de pagos.
7. Si el Deudor Prendario no contrataren los seguros convenidos en este contrato o no los renovaren antes de sus vencimientos, o el Acreedor Prendario considerare inconveniente la financiación de las primas de los seguros respectivos.
8. En cualquier otra circunstancia en que, a juicio del Acreedor Prendario, la solución de las obligaciones que este contrato garantiza no se encontraran lo suficientemente aseguradas.

En cualquiera de estos casos, será prueba suficiente la sola aseveración del Acreedor Prendario. Además el Acreedor Prendario se reserva el derecho de declarar de plazo vencido las obligaciones contraídas por el Deudor Prendario, referidas en la cláusula segunda de este contrato, así como todas aquellas a las que acceda, y, a ejercer la acción personal o real prendaria, cuando ésta se constituya en mora de pagar cualquiera de las obligaciones contraídas con el Acreedor Prendario, aunque estuviera al día en el pago de las demás obligaciones.

DÉCIMA.- El Deudor Prendario renuncian expresamente a la disposición contemplada en el art. 586 del Código de Comercio vigente en el Ecuador, en el sentido de que el derecho del Acreedor Prendario no prescribirá en dos años, sin que se mantendrá vigente hasta que las obligaciones amparadas por este contrato sean canceladas totalmente. El Acreedor

Prendario se reserva el derecho de ejecutar la garantía prendaria en orden al beneficio de excusión que le favorece.

DÉCIMA PRIMERA.- GASTOS Y AUTORIZACIÓN: Todos los gastos, impuestos, tasas y derechos a que diera lugar la celebración de este contrato, así como los reconocimientos de firmas, inscripción en el Registro Mercantil correspondiente, será de cuenta del Deudor Prendario.

Las partes otorgantes de este contrato, de común acuerdo, autorizan a la persona que el Acreedor Prendario designe, para que realice todas las diligencias tendientes a la legalización de este contrato y de manera especial obtenga la inscripción en el Registro Mercantil.

DÉCIMA SEGUNDA.- Las partes, para todos los efectos de este contrato, señalan como domicilio la ciudad de Quito, para lo cual renuncia fuero y domicilio y se someterán a los jueces competentes del cantón Quito, y al procedimiento de ejecución contemplado en las leyes para estos casos a elección del Acreedor Prendario.

En señal de aceptación y para constancia y ratificación de todo lo convenido en este contrato, firman las partes en tres ejemplares de igual tenor y valor, en **QUITO, a los DIAS DEL MES DEL AÑO DOS MIL DIEZ.**

.....

MECANOSOLVERS S.A.

ACREEDOR PRENDARIO

DEUDOR (ES) PRENDARIO (S)

DEUDOR

CI.

CONYUGE

CI.

FIADOR (ES) SOLIDARIO (S)

GARANTE

CI

CONYUGE

CI

ANEXO E

“CESIÓN DE DERECHOS”

CESION DE DERECHOS

Traspaso valor recibido y sin mi responsabilidad a favor de todos los derechos y acciones sin reserva de ninguna clase que me corresponda y emane del contrato de PRENDA INDUSTRIAL celebrado entre MECANOSOLVERS S.A. como acreedor prendario el Sr, **Con CI.** **y la Sra.** **Con CI.** como deudor prendario; Y los Señores **Con CI** **Y La Sra.** **Con CI** **Como fiadores**

.....
MECANOSOLVERS S.A.

ACREEDOR PRENDARIO

Hemos sido notificados y aceptamos plenamente la Cesión de Derechos realizado por MECANOSOLVERS S.A. a favor de declaramos adicionalmente que no será responsable del saneamiento por evicción ni por los vicios redhibitorios del bien adquirido en virtud del contrato de compraventa con reserva de dominio mencionado. También declaramos incondicional e irrevocablemente que en caso de mora pagaremos a hasta la total cancelación los mismos intereses y recargos de mora permitidos por el Banco Central del Ecuador a las Sociedades Financieras vigentes en la fecha de los respectivos vencimientos.

Que reconocemos que el pagaré con vencimientos sucesivos, suscrito y avalado por nosotros respectivamente, relacionado con el contrato de PRENDA INDUSTRIAL en mención, también ha sido endosado a favor de obligándonos a pagarlo a su vencimiento.

En la ciudad deadel

DEUDOR (ES) PRENDARIO (S)

DEUDOR

CI.

CÓNYUGUE

CI.

FIADOR (ES) SOLIDARIO (S)

GARANTE

CI

CONYUGUE

CI

ANEXO F

“CONVENIO DE DACIÓN EN PAGO”

CONVENIO DE DACIÓN EN PAGO

En la ciudad de Quito, a.....

se celebra el presente convenio de dación en pago al tenor de lo siguiente:

PRIMERA: INTERVINIENTES:

a) por sus propios derechos, parte a la que en lo posterior se la podrá denominar el **ACREEDOR**.

b) el Sr, _____ Con Ci. _____ y la Sra. _____ Con Ci. _____ por sus propios y personales derechos, parte a la que en lo posterior se la podrá llamar **EL (LOS) DEUDOR (ES)**.

SEGUNDA: ANTECEDENTES:

a) **LOS DEUDORES** mantienen varias obligaciones vencidas y por vencer para con **EL ACREEDOR**.

Actualmente el deudor se encuentra en mora del pago de sus obligaciones, las cuales corresponden al financiamiento del chasis que a continuación se detallará. Los valores vencidos y por vencer incluyen capital, interés del periodo, interés de mora, comisión de cobranza, gastos legales y honorarios de abogado por gestiones de cobro.

b) Es intención de **LOS DEUDORES**, cancelar totalmente dichas obligaciones vencidas y por vencer.

TERCERA: DACIÓN EN PAGO TOTAL.- Con estos antecedentes, **LOS DEUDORES** entregan en calidad de **DACIÓN EN PAGO TOTAL**, por las obligaciones vencidas y por vencer, el bien que a continuación se detalla, a favor del **ACREEDOR**, a fin de cancelar de manera total estas obligaciones vencidas

MARCA:

MODELO:

MOTOR:

CHASIS:

AÑO:

COLOR:

Las obligaciones de los deudores son canceladas totalmente con la entrega del vehículo mencionado. El cual es recibido por el total de la deuda, sin existir en el futuro saldos pendientes a favor de ninguna de las dos partes.

CUARTA: JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.- En caso de suscitarse cualquier controversia como consecuencia del presente convenio, las partes se someten al Juicio Verbal Sumario y a los Jueces de lo Civil de Quito

ACREEDOR PRENDARIO

DEUDOR (ES) PRENDARIO (S)

DEUDOR

CI.

CÓNYUGE

CI.

ANEXO G
“PAGARÉS”
PAGARE

POR \$

(Hemos) y pagaré (hemos) en esta ciudad, solidaria e incondicionalmente y a la orden de MECANOSOLVERS.S.A. La suma de (00/100) recibido a mi (nuestra) entera satisfacción.

Reconozco (hemos) EL INTERES INICIAL REAJUSTABLE DEL %. Anual, el mismo que será reajustado cada ___ días y que el margen será de..... Puntos porcentuales de la tasa activa establecida por la Regulación sobre tasas de interés dictada por el Directorio del Banco Central del Ecuador (Ex – Junta Monetaria), vigente a la fecha de inicio del período de reajuste. La referida tasa será publicada por el Banco Central del Ecuador en los diarios de mayor circulación del país. El interés ya se ha calculado y agregado a cada dividendo y al capital prestado

La cantidad antes indicada correspondiente me (nos) obligo (amos) a pagarla mediante cuotas sucesivas por los valores, con los plazos a días vista y

Vencimientos que se detallan a continuación:

15-11-09	94 dias vista	xx,xx	00/100
15-12-09	124 dias vista	xx,xx	00/100
15-01-10	155 dias vista	xx,xx	00/100
15-02-10	186 dias vista	xx,xx	00/100
15-03-10	217 dias vista	xx,xx	00/100
15-04-10	248 dias vista	xx,xx	00/100
15-05-10	279 dias vista	xx,xx	00/100
15-06-10	310 dias vista	xx,xx	00/100
15-07-10	341 dias vista	xx,xx	00/100
15-08-10	372 dias vista	xx,xx	00/100
15-09-10	403 dias vista	xx,xx	00/100
15-10-10	434 dias vista	xx,xx	00/100
15-11-10	465 dias vista	xx,xx	00/100
15-12-10	496 dias vista	xx,xx	00/100
15-01-11	527 dias vista	xx,xx	00/100
15-02-11	558 dias vista	xx,xx	00/100
15-03-11	589 dias vista	xx,xx	00/100
15-04-11	620 dias vista	xx,xx	00/100
15-05-11	651 dias vista	xx,xx	00/100
15-06-11	682 dias vista	xx,xx	00/100
15-07-11	713 dias vista	xx,xx	00/100
15-08-11	744 dias vista	xx,xx	00/100
15-09-11	775 dias vista	xx,xx	00/100
15-10-11	806 dias vista	xx,xx	00/100

La mora en el pago de cualquier de los vencimientos sucesivos antes detallados o de parte de ellos convengo (míos) expresamente con el acreedor la aceleración o anticipación de pagos no vencidos aún, por lo cual faculto (amos) al acreedor a declarar de plazo vencido toda la obligación y por lo tanto se consideran de plazo vencido las obligaciones cuyo vencimiento se hubiere anticipado

En caso de mora, me (nos) obligo (amos) adicionalmente a pagar el máximo interés de mora de acuerdo con lo establecido en la correspondiente regulación expedida por le Directorio del Banco Central del Ecuador (Ex-Junta Monetaria), vigente a la fecha de dicha Renuncio (amos) domicilio y me someto (nos) (hemos) a los jueces competentes de esta Jurisdicción, así como al Juicio Verbal Sumario o Ejecutivo a la elección de mi (mis) acreedor (es)

Sin protesto, exímase de presentación para el pago, así como de avisos por falta del mismo.

QUITO. _____

EL (LOS) DEUDOR (ES)

DEUDOR

CI _____

CONYUGE

CI _____

Para fines de ley expresamos nuestro visto bueno. Sin protesto

QUITO. _____

EL (LOS) DEUDOR (ES)

DEUDOR

CI _____

CÓNYUGE

CI _____

Por Aval, me (nos) constituimos solidariamente responsable (s) con el (los) suscritor (es) del pagare que antecede

EL FIADOR SOLIDARIO / GARANTE

GARANTE

CI. _____

CONYUGUE

CI _____

Páguese a la orden de:

Valor:

Fecha:

ANEXO H

“CONDICIONES PARA COMPRA DE VEHÍCULO”



FECHA:.....

CONDICIONES PARA COMPRA DE VEHÍCULO

ANALISTA DE CRÉDITO:.....

Por medio de la presente, solicito a usted se sirva autorizar la siguiente compra del vehículo con las siguientes características:

DEUDOR:
CONYUGE:

GARANTE:
CONYUGE:

CARACTERÍSTICAS DEL VEHÍCULO

MARCA:
CHASIS :
MOTOR:
COLOR :
AÑO:

PRECIO: \$
ENTRADA \$
SALDO: \$
No... LETRAS DE \$
DISPOSITIVO: \$
SEGURO: \$

ATENTAMENTE,

ASESOR COMERCIAL

3.10.2 Procedimiento para la facturación y cobro por concepto de venta de vehículos y repuestos; mantenimiento en talleres y otros ingresos. Código P002

OBJETO

El presente procedimiento describe las actividades inherentes a la facturación y cobro por concepto de venta de vehículos y repuestos; mantenimiento en talleres y otros ingresos.

ALCANCE

En este procedimiento intervienen el *asesor comercial, la cajera, el jefe de repuestos y de mantenimiento*, y los *vendedores de repuestos* de la empresa MECANOSOLVERS S.A.

DEFINICIONES

- ⊕ **Cuota inicial:** Corresponde al pago del 35% del valor total de vehículo que será objeto de venta a crédito.

- ⊕ **Otros ingresos:** Corresponde al pago que debe realizar el cliente por concepto de legalización de los documentos de la “**Carpeta del Cliente**”, cuota inicial del “**Dispositivo Satelital**” y cuota inicial del “**Seguro**”, previo a la suscripción del contrato

- ⊕ **Solicitud de facturación:** Documento preparado por el asesor comercial en el que constan los datos personales del cliente, características del vehículo, su valor y forma de pago.

- ⊕ **Nota de entrega:** Documento elaborado por el vendedor en el que consta el tipo de repuesto solicitado por el cliente y el valor que debe cancelar previa entrega.

- ⊕ **Nota de entrega de mantenimiento:** Documento elaborado por el jefe de mantenimiento en el que consta el tipo de mantenimiento que se aplicará a un vehículo y el valor pago a ser efectuado por el cliente previa ejecución.

REFERENCIAS

- ⊕ Código de Procedimiento Civil.
- ⊕ Código de Comercio.
- ⊕ Ley Orgánica de Defensa del Consumidor.

RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

- ⊕ El gerente general es responsable de la aprobación del presente procedimiento y es autoridad para su aplicación.
- ⊕ El jefe de tesorería es el responsable de la revisión y aplicación del presente procedimiento. También son responsables de revisar y presentar las modificaciones al gerente general.
- ⊕ El asesor comercial, la cajera, los vendedores de repuestos y jefe de mantenimiento son responsables de la ejecución del presente procedimiento.

EJECUCIÓN

Secuencia de pasos para la facturación y cobro de la “Cuota Inicial”, “Otros Ingresos” y cuotas mensuales a cargo del Asesor Comercial y Cajera del área de Tesorería.

- ⊕ Identificar el tipo de pago que desea efectuar el cliente
- ⊕ Si corresponde a pago de “Cuota Inicial” del vehículo y “Otros Ingresos”, elaborar “Solicitud de Facturación”.

- ⊕ Entregar la “Solicitud de Facturación” a la cajera.
- ⊕ Recaudar el dinero, ya sea en efectivo, cheque certificado, depósito ó transferencia bancaria.
- ⊕ Emitir recibo de caja.
- ⊕ Ingresar el pago al sistema.
- ⊕ Entregar recibo de caja al cliente.
- ⊕ Archivar copia de recibo de caja.

Secuencia de pasos para la facturación y cobro por concepto de venta de repuestos, a cargo del Vendedor de repuestos y la Cajera.

- ⊕ Identificar el tipo de repuesto que desea comprar el cliente.
- ⊕ Elaborar la “Nota de Entrega” para que el cliente cancele en caja.
- ⊕ Recibir la “Nota de Entrega”.
- ⊕ Recaudar el dinero, ya sea en efectivo, cheque certificado, depósito ó transferencia bancaria.
- ⊕ Elaborar factura.
- ⊕ Ingresar el pago al sistema.
- ⊕ Emitir recibo de caja.
- ⊕ Entregar factura cancelada al cliente junto con el recibo de caja.

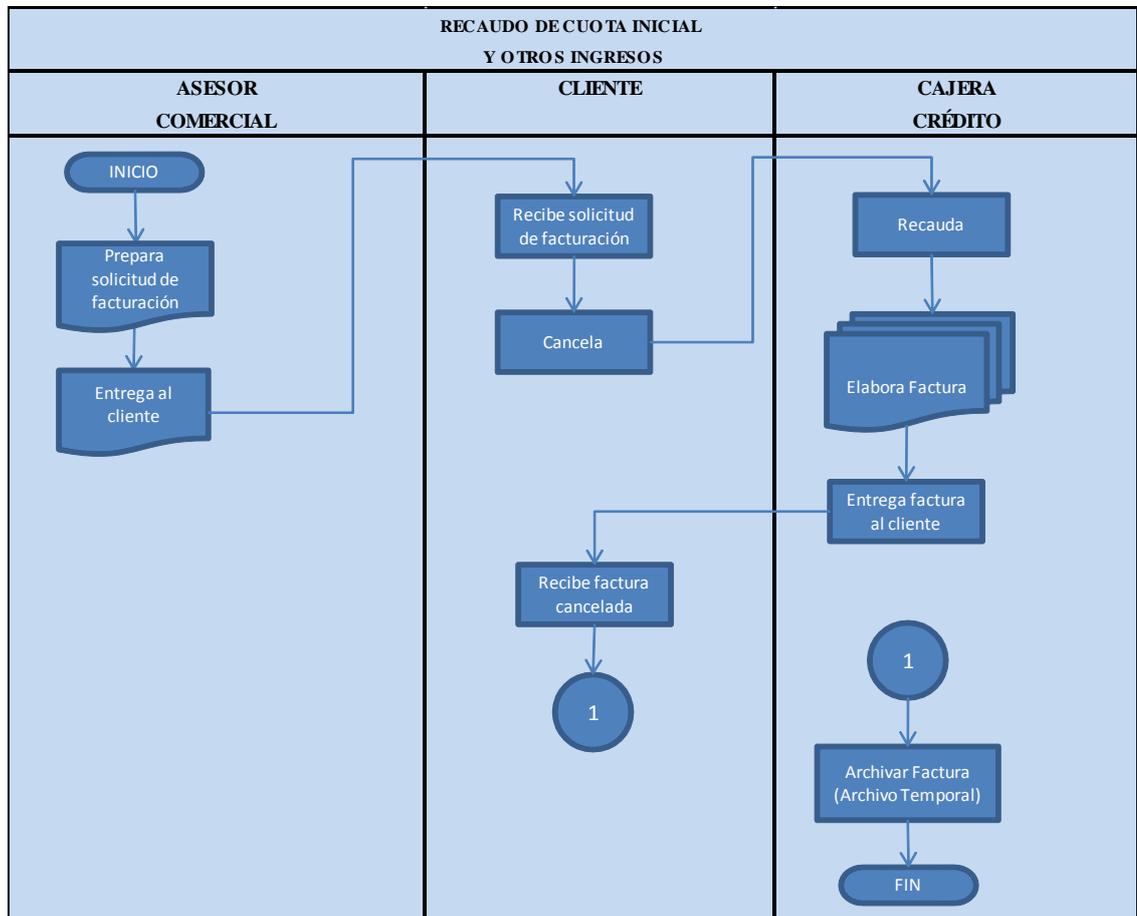
- ⊕ Archivar copia de factura y recibo de caja.

Secuencia de pasos para la facturación y cobro por concepto de mantenimiento, a cargo del Jefe de Mantenimiento y la Cajera

- ⊕ Identificar el tipo de mantenimiento vehicular solicitado por el cliente.
- ⊕ Elaborar la “Nota de Entrega de Mantenimiento” para que el cliente cancele en caja.
- ⊕ Recibir la “Nota de Entrega de Mantenimiento”.
- ⊕ Recaudar el dinero, ya sea en efectivo, cheque certificado, depósito ó transferencia bancaria.
- ⊕ Elaborar factura.
- ⊕ Ingresar el pago al sistema.
- ⊕ Emitir recibo de caja.
- ⊕ Entregar factura cancelada al cliente y recibo de caja.
- ⊕ Archivar copia de factura y recibo de caja.

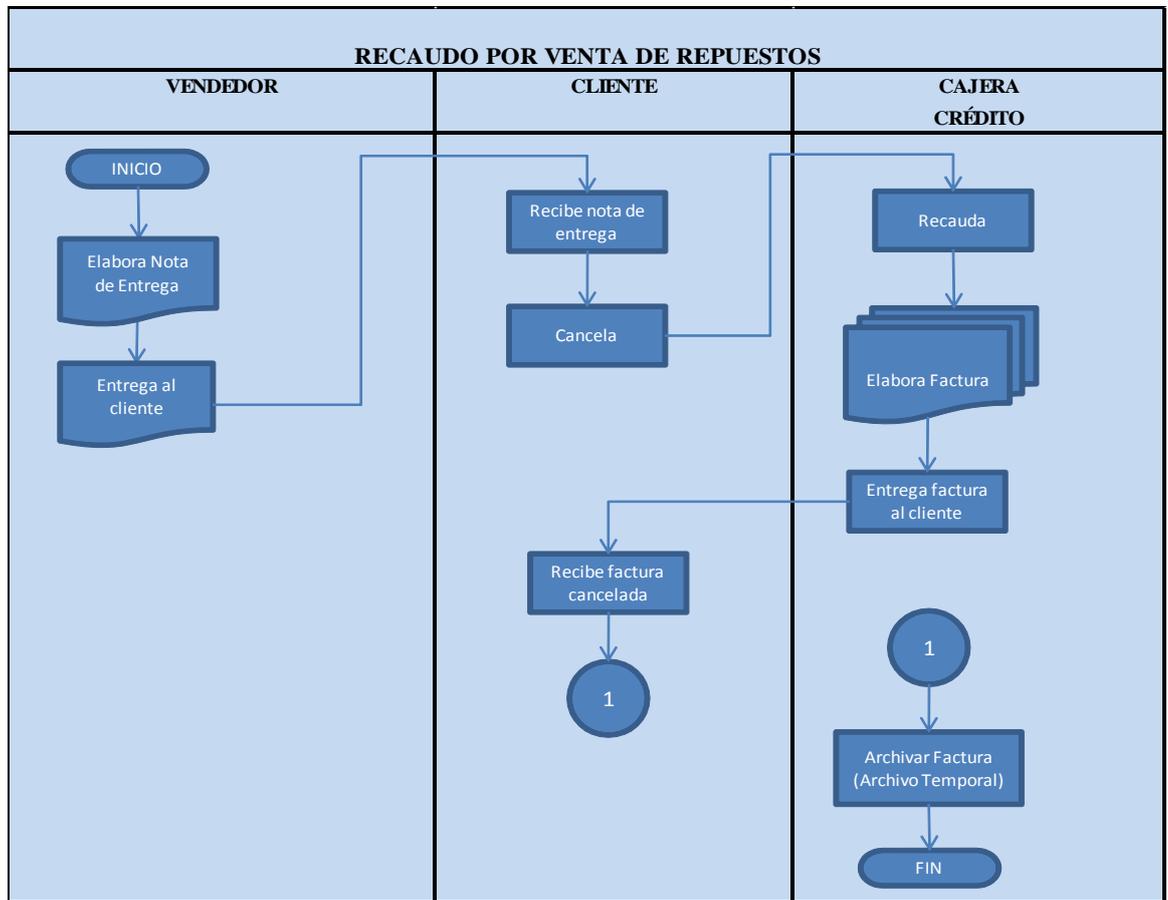
A continuación se presentan los flujogramas respectivos de los procesos antes mencionados:

FLUJOGRAMA No. 5 Recaudo de cuota inicial y otros ingresos. Código P002



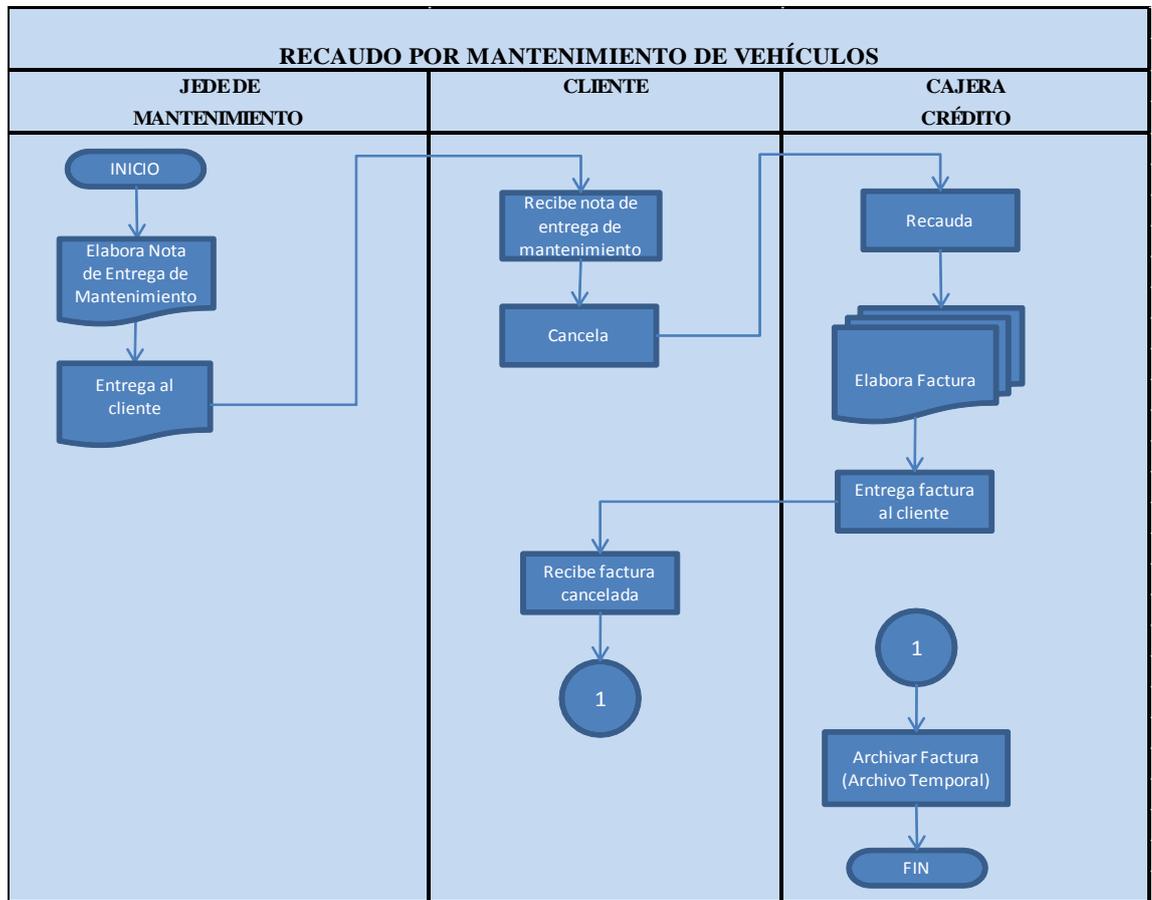
Elaborado por: La Autora

FLUJOGRAMA No.6 Recaudo por venta de repuestos. Código P002



Elaborado por: La Autora

FLUJOGRAMA No. 7 Recaudo por mantenimiento de vehículos. Código P002



Elaborado por: La Autora

ANEXOS PROPUESTOS
ANEXO I
“SOLICITUD DE FACTURACIÓN”

SOLICITUD DE FACTURACIÓN

Mecanosolvers. S. A

FACT QUITO # _____

FECHA:	VENDEDOR:
---------------	------------------

DATOS DEL CLIENTE Y DEL VEHÍCULO:

CLIENTE:

CÉDULA:

DIRECCIÓN:

TELÉFONO:

CHASIS:

MOTOR:

COLOR:

AÑO:

PRECIO:

FORMA DE PAGO:

OTROS INGRESOS:

DISPOSITIVO: \$.....

SEGURO: \$.....

LEGALIZACIÓN: \$.....

OBSERVACIONES:

a) Por concepto de cuota inicial entrega \$ _____

b) El saldo será cancelado a ____ meses.

AUTORIZADO POR:

GERENTE GENERAL

MECANOSOLVERS.S.A

ANEXO J
“NOTA DE ENTREGA REPUESTOS”

NOTA DE ENTREGA		NUMERO: NEJ01292					
MECANOSOLVERS S.A. - QUITO AV PEDRO VICENTE MALDONAD O S11-714 Y FUJILI 1107959205	CLIENTE: MERO335988 NOMBRE: SOSA MOSQUERA FRANKLIN REMBERT DIRECCION: PARROQUIA DE COJIMIES PEDERNALES	EMISION: 10/05/2010 REFERENCIA: VENDEDOR: MD014					
1791827430001 023111987 023112008	TELEFONO: 065 719-573						
COMENTARIOS: VENTA DE REPUESTOS							
ITEM	UBICAC.	DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO	DCTO.	TOTAL	RENGLON
120C1051310	D1:58:03	TERMINAL DIREC. IZQ.	2.000	23.29		46.58	
43330-26030	D1:56:02	ROTULA SUSPENS.	1.000	45.52		45.52	
TOTAL:						92.10	
SON: NOVENTA Y DOS con 10/100							

ENTREGADO POR

RECIBIDO POR

ANEXO K

“NOTA DE ENTREGA MANTENIMIENTO”

NOTA DE ENTREGA					
MECANSOLVERS S.A. - QUITO AV PEDRO VICENTE MALDONAD D S11-714 Y FUJILI 1107959205			CLIENTE: M000002349 NOMBRE: SANCHEZ PROARO JUAN CARLOS DIRECCION: CALLEJA S10-11 Y GUALE ARGELIA BAJA		NUMERO: NEJ01255
1791827430001 023111987 023112008			TELEFONO: 2687-155		EMISION: 05/05/2010 REFERENCIA: VENDEDOR: M0019
COMENTARIOS: O/T 037182 JINBEI BLANCA 051601					
ITEM	UBICAC.	DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO	DCTO. TOTAL RENGLON
00000RCA		CABLE ACELERADOR	1.000	13.00	13.00
					TOTAL: 13.00
SON: TRECE con 00/100					

ENTREGADO POR

RECIBIDO POR

ANEXO L

“RECIBO DE CAJA”

 MECANOSOLVERS S.A. R.U.C. 1791827430001 Av. Atahualpa y Jacome Clavijo (Frente a la Gasolinera Andina) Telfs.: (03) 240 0504 / 240 0506 / 284 0109 Ambato - Ecuador		 JINBEI HAISE	 GOLDEN DRAGON
		RECIBO DE CAJA No AM -	
<hr/>			
Recibimos de:		Fecha:	
La Cantidad de:		Orden de Taller:	
<hr/>			
Por Concepto de:			
<hr/>			
FORMA DE PAGO:		TOTAL:	
EFFECTIVO USD.			
CHEQUE USD.	BANCO:	CTA:	CHEQUE N°
TOTAL USD:		POR MECANOSOLVERS S.A.	
		<hr/>	
		CAJERO	
<hr/>			
NOTA: Este es el único recibo válido como comprobante de pago			
 Telf: 2243-516 / 095 636588 / 089 889960		ORIGINAL: PROVEEDOR / ROSADA: CONTABILIDAD / AMARILLA: ARCHIVO	

3.10.3 Procedimiento para el control y cobro a clientes con mora en el pago. Código P003

OBJETO

El presente procedimiento describe las actividades inherentes al control y cobro a clientes que han incurrido en mora en sus pagos con la Empresa MECANOSOLVERS S.A.

ALCANCE

En este procedimiento intervienen el *jefe de crédito y cobranzas*, los *asistentes de cartera*, *abogado*, y *mensajero* de la empresa MECANOSOLVERS S.A.

DEFINICIONES

- ⊕ **Carpeta del cliente:** Conjunto de documentos pertenecientes a un cliente, necesarios para la aprobación del crédito y cumplimiento de obligaciones económicas.

- ⊕ **Cliente en Mora:** Persona natural o jurídica que no ha cumplido puntualmente con el pago de dinero dado en crédito por la empresa.

- ⊕ **Reporte diario de facturación y cobros:** Informe que contiene el detalle de clientes facturados y las transacciones ingresadas a la empresa.

- ⊕ **Notificación de pago por deuda vencida:** Comunicación escrita enviada al cliente y garante, a través del cual se le informa cancelar la deuda vencida para evitar el juicio de aprehensión del vehículo.

- ⊕ **Demanda:** Acto por el cual el actor o demandante, solicita del órgano jurisdiccional frente al demandado una tutela jurídica en forma de sentencia favorable, mediante un escrito en el que expone los antecedentes del hecho

del caso y sus razonamientos jurídicos, con el que ordinariamente comienza el proceso.

- ✦ **Documentos legalizados:** Documentos constantes en la “Carpeta del Cliente” los cuales han sido objeto de certificación por el Notario.
- ✦ **Orden de detención del vehículo:** Comunicación emitida por un Juzgado de lo Civil, como consecuencia de la orden dictada por un juez competente sobre un juicio de aprehensión, el cual permite la detención del vehículo para trasladarlo al garaje de la empresa vendedora.
- ✦ **Depositario Judicial:** Persona que recibe por orden judicial, un bien para su guarda, conservación y custodia.
- ✦ **Subasta pública:** Procedimiento para la venta de un bien a través del cual se determina al comprador y el precio, mediante un el sistema de competencia entre varios posibles compradores, adjudicando el bien al que mayor precio ofrece, en donde cualquier persona puede pujar por la compra del bien.

REFERENCIAS

- ✦ Código de Procedimiento Civil.
- ✦ Código de Comercio.
- ✦ Ley Orgánica de Defensa del Consumidor.

RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

- ✦ El gerente general es responsable de la aprobación del presente procedimiento y es autoridad para su aplicación.

- ⊕ El jefe crédito y cobranzas y el abogado, son responsable de la revisión y aplicación del presente procedimiento. También son responsables de presentar y revisar las modificaciones al gerente general.
- ⊕ Los asistentes de cartera, abogado y mensajero son responsables de la ejecución del presente procedimiento.

EJECUCION

Secuencia de pasos para identificar a los clientes morosos a cargo de los Asistentes de Cartera

- ⊕ Elaborar el **“Reporte semanal de facturación y cobros”** a través del programa contable TMAX.
- ⊕ Identificar clientes morosos.
- ⊕ Notificar vía telefónica o e-mail al cliente deudor, el pago máximo en 24 horas.
- ⊕ Si el cliente acepta, realizar seguimiento de pago durante el tiempo establecido.
- ⊕ Si el cliente no acepta, entregar la **“Carpeta del Cliente”** al abogado.

Secuencia de pasos para notificar, demandar, aprehender, y subastar vehículo a cargo del Abogado y Mensajero de la Empresa.

- ⊕ Preparar **“Notificación de pago por deuda vencida”**
- ⊕ Entregar **“Notificación de pago por deuda vencida”** al mensajero
- ⊕ Entregar **“Notificación de pago por deuda vencida”** al cliente y hacer registrar el acuse de recibido en la copia.

- ⊕ Si el cliente cancela, finalizar la acción.

- ⊕ Si el cliente no cancela, iniciar la demanda con los documentos legalizados de la **“Carpeta del Cliente”**

- ⊕ Entregar los **“Documentos legalizados”** al Juzgado de lo Civil.

- ⊕ Retirar del Juzgado de lo Civil la **“Orden de detención del vehículo”**.

- ⊕ Con un agente policial aprehender el vehículo.

- ⊕ Trasladar el vehículo al garaje del **“Depositario Judicial”**.

- ⊕ Informar telefónicamente al cliente, el plazo de 3 meses para el pago de deuda, para evitar el remate.

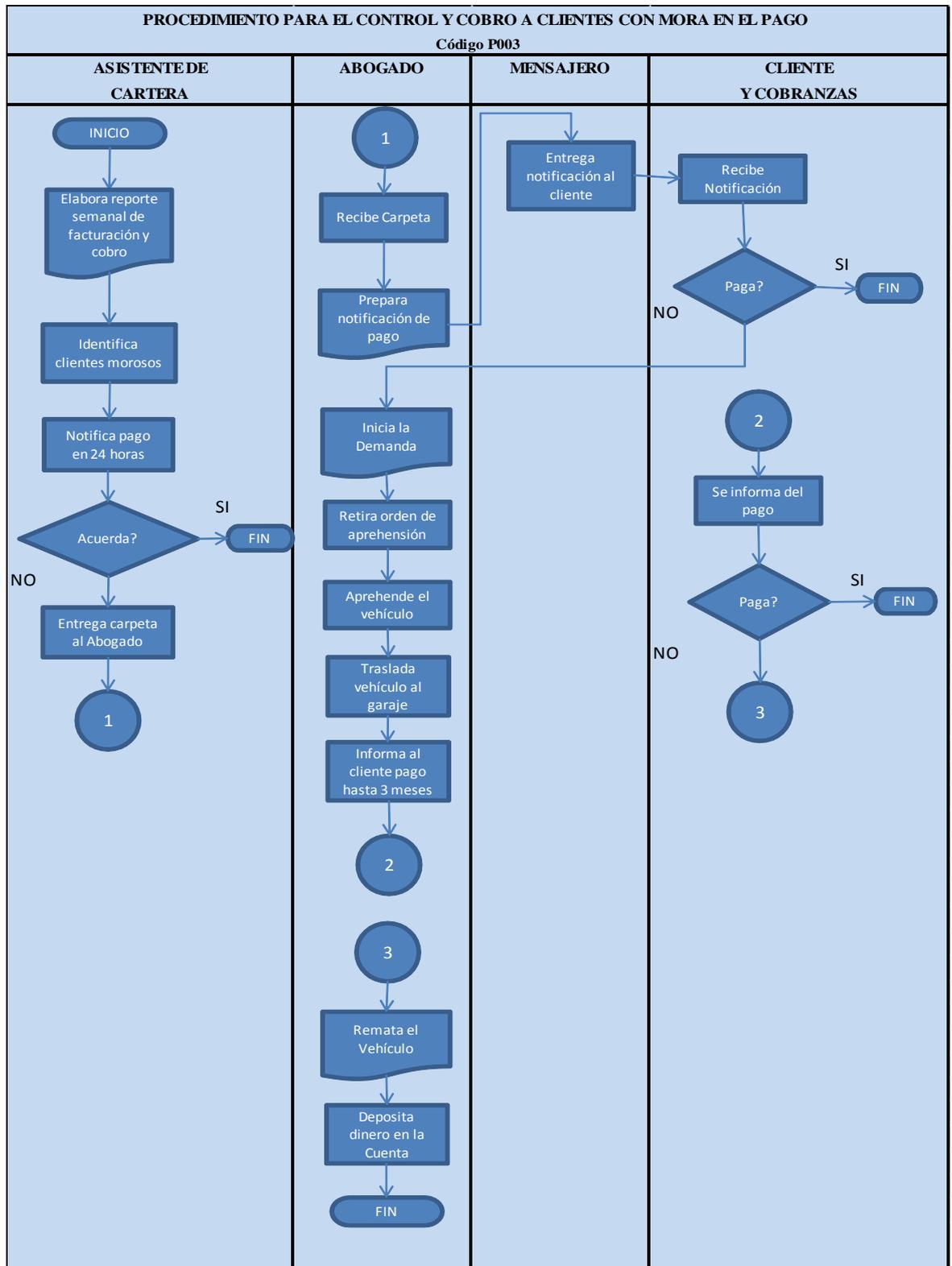
- ⊕ Si el cliente cancela, finaliza la acción judicial.

- ⊕ Si el cliente no cancela, rematar el bien en **“Subasta pública”**.

- ⊕ Depositar el dinero en la cuenta de la empresa.

A continuación se detalla el flujograma del proceso mencionado:

FLUJOGRAMA No. 8 Procedimiento para el control y cobro a clientes con mora en el pago. Código P003



Elaborado por: La Autora

ANEXOS PROPUESTOS

ANEXO M

“REPORTE SEMANAL DE FACTURACIÓN Y COBROS”

CARTERA GENERAL MAYRA [Modo de compatibilidad] - Microsoft Excel

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
	0	NOMBRE CLIENTE	TOTAL DE L	VALOR L/C	LETRAS PAGADAS	L/C QUE ADEUDA	LETRAS VENCIDAS	L/C ADICION AL QUE ADEUDA	VALOR	OBSERVACION DE REPORTE	TELEFONO	FECHA DE VENCIMIENTO
4	5	ACURIO RUBIO JIMENA MARICELA- CASI DE CONTADO	8	586.25	3	5	2	0	0	HASTA EL 24/02/2010	2635176 /095780099	18/02/2010
5	6	ASESORES / CAICEDO TINOCO MARIA ESPERANZA REVISAR CLIENTE	36	213.89	19	17	2	0	0	ESTA MAL EL NUMERO DE TELEFONO	3711-509	15/01/2010
6	7	AGUILAR QUINTANILLA NORMA ANA	36	309.85	23	13	2	0	0	HASTA EL 8/02/2010 CANCELA TODO O DE UN SALDO Y UNA LETRA	2672671 /094537993	15/10/2009
10	11	ALCIVAR GARCIA NESTOR WILLINTON MANTA	36	228.00	0	36	2	0	0	HAY QUE REGISTRAR UN DEPOSITO	052922-849 /088154433	30/01/2010
13	14	ALMEIDA PARRA JADIE VALENTINO	36	175	13	23	2	0	0	LLAMAR CELULAR	84609272	16/01/2010
19	19	ANCHUNDA PILLIGUA GIL DIOJENES MANTA	36	228.00	0	36	2	0	0	HASTA EL 28/02/2010 CANSA	086956717 /052921246	30/01/2010
24	24	AREVALO CUASPUD PEDRO JAVIER	36	169.60	26	10	2	0	0	NO RESPONDE LAS LLAMADAS TELEFONICAS	2674-844 /087009862	28/01/2010
26	26	ARIAS LUGMANIA VICENTE	36	213.49	31	5	2	0	0	HASTA EL 19/03/2010 CANCELA DE UNA LETRA	2390-779 /098816458	02/01/2010
31	32	ARTEAGA JIMENEZ MARCOS JAVIER	36	219	18	18	2	0	0	10/03/2010 REALIZA LA PRE CANCELACION LA PRECANCELACION	2320381 MAMA /099726103	27/12/2009
34	35	AYALA DAVILA MANUEL ELIAS	42	285.25	16	26	2	0	0		2573056	08/11/2009
37	37	BAEZ CARRERA SIMON LUCIANO	36	378.00	33	3	0	0	0	ESTA CANCELANDO SON LAS 3 ULTIMAS LETRAS	3227719	03/03/2010

CARTERA MAYRA DARA REPRO CARTERA BURGO/DEPAS CARTERA GEELY 2010 CANCELADOS Y DEVUELT

ANEXO N

“NOTIFICACIÓN DE PAGO POR DEUDA VENCIDA”

NOTIFICACION DE PAGO

ULTIMO REQUERIMIENTO DE PAGO A CLIENTES EN MORA PARA EVITAR ACCIONES JUDICIALES.

Quito, _____

Señor (a):

DEUDOR: _____

PRESENTE.-

De nuestra consideración:

En nuestro departamento legal tenemos su documentación de la que desprende que usted mantiene una deuda vencida con MECANOSOLVERS S.A., por algunos meses.

Por tal razón nos permitimos requerir el pago inmediato de los valores adeudados o acercarse a nuestras oficinas ubicadas: **Quito:** Av. Maldonado S24-4 y Quimiag.

A fin de llegar a un acuerdo extrajudicial que le permita evitarse molestosas acciones judiciales en su contra que le resultara mucho más costosas.

Pues usted será quien deba asumir con el pago de costos procesales, honorarios y gastos.

Esta por demás informarle que al no atender este requerimiento **MAXIMO EN 2 DIAS LABORABLES** nos obliga a iniciar el juicio respectivo en su contra, persiguiendo el secuestro de sus bienes y de ser el caso en contra de su **GARANTE**.

Seguro de que usted es una persona que cuida su prestigio, le esperamos se acerque a las oficinas de MECANOSOLVERS S.A. QUITO MATRIZ.

Atentamente,

DR. _____

MECANOSOLVERS S.A.

ABOGADO

Con copia al Garante

ANEXO O

“DEMANDA DE PAGO”

SEÑOR JUEZ DE LO CIVIL DE PICHINCHA.

1. NOMBRES COMPLETOS DEL ACTOR

Los nombres completos del actor son: **Dr.** _____, ecuatoriano, de __ años de edad, de profesión, _____, domiciliado en esta ciudad de Quito, en mi calidad de Gerente General y Representante legal de la empresa MECANOSOLVERS S.A.

2. NOMBRES COMPLETOS DEL DEMANDADO

Los nombres completos de la demandada son: _____

3.- FUNDAMENTOS DE HECHO Y DE DERECHO:

Con fecha _____, los demandados adquirieron un vehículo de las siguientes características: Marca: _____; Modelo: _____; Color: _____; Año: _____; No. Chasis: _____; No. Motor: _____, propiedad de MECANOSOLVERS S.A., por el cual se firmó un contrato de compraventa en los términos establecidos en el artículo 1 del decreto No. 548 CH publicado en el Registro Oficial No. 68 del 30 de septiembre de 1963, es decir reservándose el dominio del bien vendido, hasta la cancelación del precio convenido con el vendedor.

El precio del automotor materia del contrato es de \$ _____ (CON 00/100 DOLARES AMERICANOS). Las partes acordaron que el precio sería satisfecho mediante una cuota inicial, y el saldo se lo cancelaría en pagos sucesivos mensuales. En consecuencia el pago ocurriría de la siguiente forma:

Como cuota de entrada el cliente cancela el valor de \$ _____ (CON 00/100 DOLARES AMERICANOS). El saldo, se lo pagaría en TREINTA Y SEIS cuotas, para lo cual se firmaron treinta y seis letras de cambio, cuyos vencimientos iniciaron a partir del _____ hasta el _____. Dichas cuotas no se han cancelado en las fechas señaladas y suscritas por el comprador y muchas de las cuales se encuentran impagas por muchos meses.

En la cláusula SEPTIMA (INCUMPLIMIENTO DE CONTRATO) del contrato de compraventa celebrado entre las partes: *“si le comprador incumpliere el pago de uno o varios dividendos o cuotas estipuladas en la cláusula cuarta de este contrato (o si vencido el plazo no cancelare lo que esta adeudando), o incumpliera una cualquiera de las obligaciones que asume en virtud de este convenio, el vendedor se reserva el derecho de declarar anticipadamente vencida toda la obligación y demandar el embargo del bien vendido y de recuperarlo aún cuando se encuentre en poder de terceros”.*

Por lo expuesto y amprada que esta mi demanda en lo que disponen los artículos 596 y 597 del Código de Comercio vigente.

4.- LA COSA CANTIDAD O HECHO QUE SE EXIGE.

Por cuanto el demandado a incumplido el pago de varios dividendos, según lo demuestro con los documentos ejecutivos que adjunte a la demanda, la empresa MECANOSOLVERS S.A. a través de su Gerente General, solicito a usted señor juez el **EMBARGO Y REMATE** del vehículo arriba descrito, de conformidad con lo que establecen los artículos 596 y 597 del Código de Comercio.

5.- TRAMITE.

El trámite que se dará a la presente es el Especial

6.- CUANTIA.

La cuantía es de\$ _____ (CON 00/100 DOLARES AMERICANOS).

7.- CITACION.

A la demandada se le citara con esta demanda, en su domicilio ubicado en el sector de _____

8.- Adjunto en fojas utiles:

a.- LA CERTIFICACION Y NOMBRAMIENTO del _____ como Gerente General y representante legal de la compañía MECANOSOLVERS S.A.

b.- Un certificado emitido por el Registro Mercantil de _____, en el cual consta que se encuentra en vigencia el contrato con reserva de dominio, celebrado entre: MECANOSOLVERS S.A. y la señora _____

9. NOTIFICACIONES

Notificaciones que me correspondan las seguiré recibiendo en la casilla judicial No. _____ del Palacio de Justicia

Firmo con mi Abogado Patrocinador.

ABOGADO

GERENTE GENERAL

ANEXO P

“ORDEN DE DETENCIÓN DEL VEHÍCULO”

Quito 30 de Diciembre del 2009
VALIDO EL ORIGINAL
Y POR TREINTA DIAS

Oficina de Depositarios Judiciales
Palacio de Justicia
Av. 6 de diciembre y Piedrahíta esquina
Teléfono: 2900-565

A LOS SEÑORES AGENTES DE LA POLICIA CIVIL NACIONAL O DE TRANSITO.

Señor Policía:

Sírvase proceder a la inmediata detención y Embargo del vehículo cuyas características y demás especificaciones constan a continuación:

MARCA : JINBEI	TIPO : FURGONETA
MOTOR : YC4F90-21F3400600526	CHASIS : LSYHDAAD17K066652
AÑO : 2007	MODELO: HAISE
COLOR : BLANCO	

Esto, en virtud de la orden de EMBARGO, dictada por el señor JUEZ NOVENO DE LO CIVIL DE PICHINCHA dentro del juicio Embargo y Remate causa No- 518-2009 que sigue Dr. ANGEL SALOMÓN NÚÑEZ MAYORGA, REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA MECANOSOLVERS SA., en contra de la señora.- SARABIA LLANGANATE ROSA YOLANDA

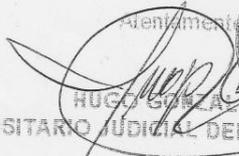
Requiero su colaboración por cuanto el referido vehículo no ha sido localizado en un lugar determinado, por lo que se presume se halla circulando.

Por cuanto la Reforma establecida en el Código Orgánico de la Función Judicial solicito la colaboración de la Policía Nacional para la practica de la mencionada diligencia

Efectuada la detención del vehículo descrito deberá ser trasladarlo a los garajes ubicado en la Av. Pedro Vicente Maldonado ,S24-4 Y calle Quimiag, a ordenes del Depositario Judicial del Cantón Hugo González C.

Los gastos que demanden esta acción será de parte del portador del presente oficio.

Por la Atención a la presente, agradezco.

Atentamente

HUGO GONZÁLEZ C.
DEPOSITARIO JUDICIAL DEL CANTÓN QUITO

PROVINCIAL DE JUSTICIA
HUGO GONZÁLEZ C.
DEPOSITARIO JUDICIAL
QUITO

11-01-10

3.11 INFRAESTRUCTURA PARA LA DIFUSIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS

La empresa MECANOSOLVERS S.A., dispone de amplias instalaciones en las diferentes sucursales de Quito, donde existen: salas de reuniones, cafetería, baños y en la matriz existe un *centro de capacitación* que dispone de equipos básicos con herramientas para desarrollar la difusión de los procedimientos.

3.11.1 Objetivo de la difusión

Es lograr que todos los trabajadores involucrados con los procedimientos conozcan el alcance, las definiciones, referencias, responsabilidad y autoridad, su forma de ejecución, los flujogramas y los anexos, para que lo apliquen en el desempeño del trabajo diario, contribuyendo de esta manera a mejorar la productividad de la organización.

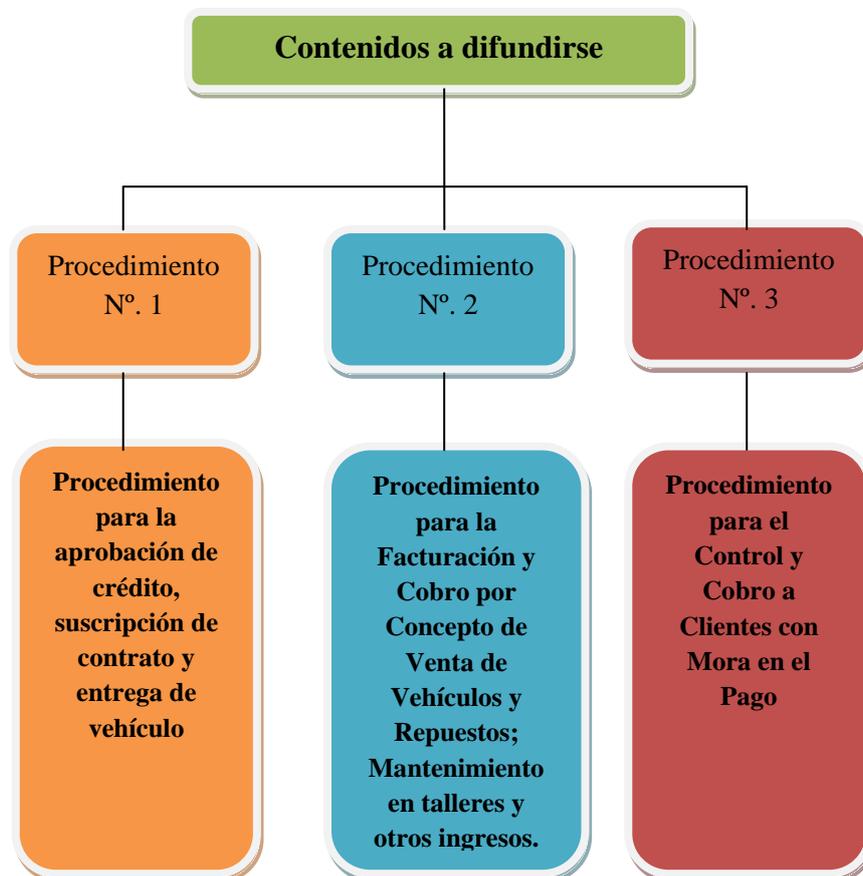
También busca promover el cuestionamiento propositivo de los trabajadores hacia los procedimientos de trabajo, que incentiven mejores prácticas laborales encaminadas al mejoramiento continuo como filosofía empresarial.

3.11.2 Lo que el expositor debe conocer

- ⊕ Tener un conocimiento claro sobre los procedimientos a tratarse.
- ⊕ Satisfacer las inquietudes de los responsables de ejecutar los procedimientos.
- ⊕ Conocer el número de participantes en las charlas.
- ⊕ Lograr cumplir con el objetivo de la difusión.

3.11.3 Mapa de contenidos

Gráfico No. 22 Mapa de Contenido para la difusión de la propuesta



Elaborado por: La autora

3.11.4 Componentes de cada procedimiento

La difusión de cada procedimiento a los responsables de su ejecución, seguirá la siguiente estructura:

- ⊕ Objeto
- ⊕ Alcance
- ⊕ Definiciones
- ⊕ Referencias
- ⊕ Responsabilidad y autoridad

- ⊕ Ejecución
- ⊕ Flujogramas
- ⊕ Anexos

3.11.5 Duración del programa de difusión

Cuadro N° 20 Duración del programa propuesto

UNIDAD	DURACIÓN
PROCEDIMIENTO N°. 1	3 horas
PROCEDIMIENTO N°. 2	2 horas
PROCEDIMIENTO N°. 3	3 horas
Total	8horas

Fuente: Empresa Mecanosolvers S.A.

Elaborado por: La Autora

Si bien se estima 8 horas de tiempo como necesarios para la difusión de los procedimientos, es necesario se institucionalice este programa como parte de la filosofía empresarial de mejoramiento continuo, de tal forma que se lo efectúe cada trimestre, o en un tiempo menor cuando se hayan producidos cambios de mejora por incorporación de nueva tecnología u otros factores internos o externos a la organización que los dinamice y cuyo resultado sea una mejor productividad.

3.11.6 Administración

La administración de la propuesta relacionada a la estrategia de mejoramiento de los procedimientos de recaudación: programa para la documentación de procedimientos y difusión, estará a cargo del *Gerente General* de la empresa Mecanosolvers S.A. y de la *Jefe de Crédito y Cobranzas*.

3.11.7 Presupuesto

Cuadro No. 21 Presupuesto para la aplicación del programa de difusión

RUBROS DE GASTOS POR EVENTO	VALOR U.S.D.
Material de escritorio	40,00
Copias y anillados de procedimientos	65,00
Capacitador	160,00
TOTAL:	265,00

Elaborado por: La Autora

3.11.8 Costo beneficio

Con la difusión e implementación de los procedimientos propuestos, se espera un total dominio de las actividades que deben cumplir los trabajadores involucrados, resultados que se debe reflejar en una mejor dinámica de los procesos, eliminación de tareas que no aportan valor, disminución de tiempos de respuesta; todo esto en comparación con los resultados de los procedimientos tradicionales con los que labora la Compañía.

En el siguiente cuadro comparativo, se expresan los resultados que se esperan alcanzar respecto al “Procedimiento Para la Aprobación de Crédito, Suscripción de Contrato y Entrega de Vehículo” Código P001:

Cuadro No.22 Resultados esperados Procedimiento N. 001

ORD.	ACTIVIDADES RELEVANTES	TIEMPO		Tiempo ejecución (+,-) %
		Procedimiento actual	Procedimiento propuesto	
1	Identificar tipo de vehículo que necesita el cliente	15 min	7 min	-53,33
2	Asesoramiento sobre el crédito	7 min	5 min	-28,57
3	Asesoramiento sobre requisitos para el crédito	10 min	5min	-50,00
4	Recepción de la carpeta del cliente	15 min	15 min	0,00
5	Entrega de carpeta al Analista de crédito	24 horas	1 hora	-95,83
6	Aprobación del crédito	2 horas	1 hora	-50,00
7	Envío de carpeta aprobada al Asesor Comercial	24 horas	30 min	-97,92
8	Revisión de carpeta aprobada	10 min	10 min	0,00
9	Preparación de contrato y elementos	45 min	30 min	-33,33
10	Firma de Contrato y elementos	48 horas	20 min	-99,3
11	Elaboración de acta para entrega de vehículo	5 min	5 min	0,00
12	Suscripción del acta	5 min	5 min	0,00
13	Entrega del vehículo	30 min	30 min	0,00
14	Entrega de la carpeta del cliente al Jefe de Crédito y Cobranzas	48 horas	5 min	-99,82
15	Revisión de la carpeta	15 min	10 min	-33,33
16	Ingreso al sistema	5 min	5 min	0,00
17	Entrega de la carpeta al custodio	360 horas	48 horas	-86,66
18	Archivo de la carpeta del cliente	15 min	15 min	0,00
	Total	508 horas con 57 min	53 horas con 17 min	-89,57

Elaborado por: La Autora

La aplicación de los nuevos procedimientos incluye motivar a los trabajadores a incorporar el mejoramiento continuo en el desempeño de sus labores, acompañados de cambios en las actividades de tal suerte que generen valor.

El indicador para evaluar el procedimiento actual contra el propuesto, consiste en medir los tiempos de cada uno de ellos y verificar si estos en su ejecución, aumentan o disminuyen.

Así, al comparar el procedimiento propuesto vs. el actual, en la actividad N°. 1, se registra una disminución del 53.33% de tiempo de ejecución; en la actividad N°. 2, disminuye el 28.57%; y, en la actividad N°. 3 también se reduce 50% el tiempo de ejecución. Esto en virtud del mejoramiento continuo como filosofía empresarial, donde los trabajadores se comprometen a reducir los tiempos de ejecución.

Continuando con el análisis comparativo entre el procedimiento propuesto vs el procedimiento actual, en la actividad 5, se espera una reducción del 95.83% en el tiempo de ejecución, esto en virtud en que cada sucursal existirá una persona idónea para el estudio del crédito; a esto se suma una reducción de tiempo del 97.92% en la actividad 7, como consecuencia de la actividad antes señalada.

En la actividad 10 se espera una reducción de tiempo del 99.30% con el procedimiento propuesto, porque los jefes de cada sucursal, por delegación del gerente general, estarán autorizados para suscribir los contratos y sus elementos, a través de un poder especial notariado; la actividad 14 también experimentará una reducción del 99.82% en el tiempo de ejecución como consecuencia de la actividad 10.

En síntesis, con la aplicación del nuevo procedimiento para la aprobación de crédito, suscripción de contrato y entrega de vehículo, se espera una reducción del 89.57% de tiempo en la ejecución de todas las actividades respecto al procedimiento actual.

Respecto al “Procedimiento Para la Facturación y Cobro por Concepto de Venta de Vehículos y Repuestos; Mantenimiento en talleres y otros ingresos”, Código P002; los resultados esperados se expresan en el siguiente cuadro:

a) Recaudo de cuota inicial y otros ingresos

Cuadro No.23 Resultados esperados Procedimiento N. 002

ORD.	ACTIVIDADES RELEVANTES	TIEMPO		Tiempo ejecución (+,-) %
		Procedimiento actual	Procedimiento propuesto	
1	Preparar solicitud de facturación	15 min	10 min	-33,33
2	Recaudo del dinero	4 min	3 min	-25,00
3	Emitir recibo de caja	2 min	2 min	0,00
4	Entrega del recibo de caja al cliente	5 seg	5 seg	0,00
5	Archivo del recibo de caja	10 seg	5 seg	-50,00
	Total	21 min con 15 seg	16 min y 10 seg	-23,81

Elaborado por: La Autora

b) Recaudo por venta de repuestos y mantenimiento de vehículos

Cuadro No.24 Resultados esperados Procedimiento N. 002

ORD.	ACTIVIDADES RELEVANTES	TIEMPO		Mejoramiento (+,-) % en días
		Procedimiento actual	Procedimiento propuesto	
1	Elaboración de nota de entrega	7 min	5 min	-28,57
2	Entrega de la nota de entrega al cliente	5 seg	5 seg	0,00
3	Recaudo del dinero	2 min	1 min	-50,00
3	Emisión de la factura y recibo de caja	2 min	1 min	-50,00
4	Entrega de la factura al cliente y el recibo de caja	5 seg	5 seg	0,00
5	Archivo de la factura y recibo de caja	10 seg	5 seg	-50,00
Total		16 min y 15 seg	8 min y 15 seg	-50,00

Elaborado por: La Autora

Del análisis comparativo entre el procedimiento propuesto vs el actual, el recaudo de cuota inicial y otros ingresos, experimentará una reducción del 23,81% en el tiempo de ejecución; y, el recaudo por venta de repuestos y mantenimiento de vehículos será posible reducir el tiempo de ejecución en un 50%.

Respecto al “Procedimiento Para el Control y Cobro a Clientes con Mora en el Pago”, Código P003, los resultados esperados se expresan en el siguiente cuadro:

Cuadro No.25 Resultados esperados Procedimiento N. 003

ORD.	ACTIVIDADES RELEVANTES	TIEMPO		Tiempo ejecución (+,-) %
		Procedimiento actual	Procedimiento propuesto	
1	Periodo para la elaboración del "Reporte de facturación y cobro"	30 días	7 días	-76,67
2	Notificación de pago - plazo de pago	15 días	3 días	-80,00
3	Entregar carpeta al Abogado	2 días	1 día	-50,00
4	Preparación notificación de pago	15 min	10 min	-33,33
5	Entregar notificación al cliente	1 día	1 día	0,00
6	Iniciar Demanda	15 días	15 días	0,00
7	Retirar orden de aprehensión	30 días	30 días	0,00
8	Aprehender el vehículo	1 día	1 día	0,00
9	Trasladar el vehículo al garaje	1 día	1 día	0,00
10	Informar al cliente plazo máximo de pago previo al remate	180 días	90 días	-50,00
11	Rematar vehículo	30 días	20 días	-33,33
12	Depositar dinero en la cuenta de la Empresa	1 día	1 día	0,00
	Total	305 días y 15 min	170 días y 10 min	-44,26

Elaborado por: La Autora

El análisis respecto a la optimización de tiempos entre el “Procedimiento Para el Control y Cobro a Clientes con Mora en el Pago” propuesto vs el actual, arroja los siguientes resultados:

Respecto a la actividad 1, se espera una reducción del 76.66% en el tiempo de ejecución porque el reporte para la identificación de clientes morosos se lo efectuará semanalmente y no mensualmente.

La actividad 2, tendrá una mejoría del 80% de reducción de tiempo en su ejecución porque el plazo de notificación de pago se reduce de 15 días a 3 días.

En lo relacionado a la actividad 3, el compromiso de agilidad en los procesos, reduce el tiempo de 2 días a 1.

Las actividades 4 y 11, también experimentarán una reducción del tiempo de ejecución en un 33.33%.

En síntesis, la aplicación del nuevo “Procedimiento Para el Control y Cobro a Clientes con Mora en el Pago”, Código P003, permitirá reducir en un 44.26% el tiempo de ejecución.

En resumen, al comparar los tiempos de ejecución entre los procedimientos propuesto vs los actuales, se obtiene como resultado, que el nuevo “Procedimiento Para la Aprobación de Crédito, Suscripción de Contrato y Entrega de Vehículo”, reduce el tiempo de ejecución en un 89.57% ;el “Procedimiento Para la Facturación y Cobro por Concepto de Venta de Vehículos y Repuestos; Mantenimiento en Talleres y Otros Ingresos”, Código P002, disminuye el tiempo de ejecución en un 23.81% y 50% ; mientras que el “Procedimiento Para el Control y Cobro a Clientes con Mora en el Pago”, permitirá reducir en un 44.26% el tiempo de ejecución.

Si Mecanosolvers S.A. invierte 265 USD en desarrollar el evento de difusión de los procedimientos para que puedan aplicarlo los trabajadores, el beneficio se reflejará en la drástica reducción de tiempos, esto significa mayor productividad de la Empresa provocado por la disminución de desperdicios.

3.11.9 Mejoramiento continuo de los procesos

Al constituirse esta propuesta, en el primer paso hacia el mejoramiento en la ejecución de actividades por parte de los trabajadores para mejorar su productividad, es necesario que estos procedimientos sean incorporados a un nivel de mejoramiento continuo utilizando como herramienta el Círculo de Calidad formulado por Edwards Deming que consiste en la aplicación de cuatro pasos: planificar, hacer, verificar y actuar (PDCA); propuesta simple pero de un alto valor para alcanzar resultados del mejoramiento continuo.

1. Planificar

- ⊕ Identificar el proceso a mejorar
- ⊕ Recopilar datos para el dominio del proceso
- ⊕ Análisis e interpretación de datos
- ⊕ Establecer objetivos de mejora
- ⊕ Detallar especificaciones de resultados esperados
- ⊕ Definir los procesos para conseguir los objetivos, verificando especificaciones

2. Hacer

- ⊕ Ejecutar los procesos definidos en el paso anterior
- ⊕ Documentar las acciones realizadas

3. Verificar

- ⊕ Transcurrido un tiempo previamente establecido, volver a recopilar los datos de control y analizarlos, para esto se deberá compararlos con los objetivos y especificaciones iniciales para verificar si se ha logrado la mejora continua.
- ⊕ Documentar las conclusiones

4. Actuar

- ✦ Modificar los procesos según las conclusiones del paso anterior para alcanzar los objetivos con las especificaciones, de ser necesario.
- ✦ Aplicar nuevas mejoras identificadas en el paso anterior
- ✦ Documentar el proceso

Técnica que debe aplicar la empresa como filosofía del mejoramiento continuo de sus procesos, como instrumento de ayuda para mejorar sus niveles de productividad

3.12 PROGRAMA PARA RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA

3.12.1 Antecedentes

La cartera vencida de la empresa Mecanosolvers S.A. está compuesta por clientes morosos que han dejado de cancelar sus obligaciones económicas a la empresa; el estudio serial histórico, correspondiente al período desde el año 2007 hasta el 2009, el cual se ilustra en el siguiente cuadro, muestra la cartera vencida acumulada en dólares:

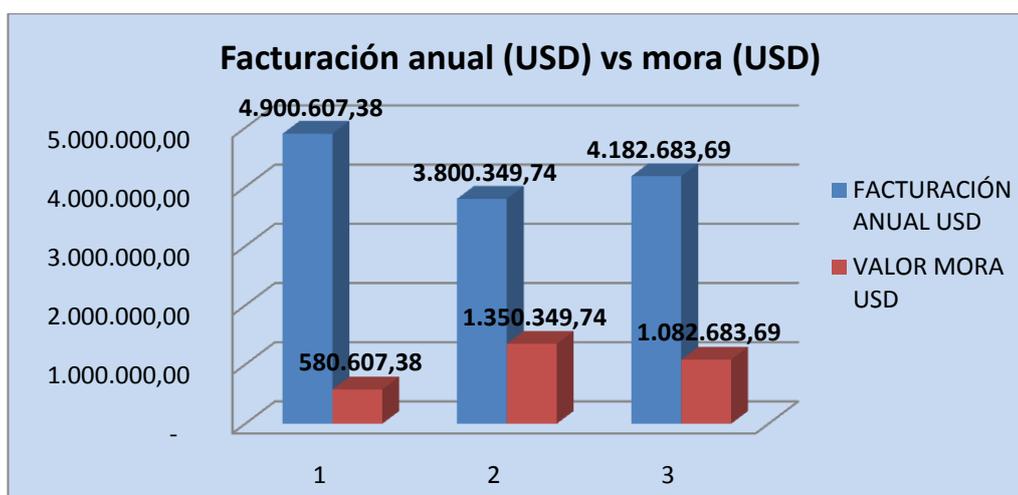
Cuadro No. 26 Cartera vencida acumulada en dólares

AÑOS	FACTURACIÓN EN ANUAL USD	VALOR MORA ANUAL USD	%
2007	4.900.607,38	580.607,38	12
2008	3.800.349,74	1.350.349,74	36
2009	4.182.683,69	1.082.683,69	26

Fuente: Mecanosolvers S.A., Reporte anual de recaudación, años 2007, 2008, 2009

Elaborado por: La autora

Gráfico No. 23 Cartera vencida acumulada en dólares



Fuente: Mecanosolvers S.A., Reporte anual de recaudación, años 2007, 2008, 2009

Elaborado por: La autora

Para el año 2007, la facturación anual acumulada fue de 4.900.607.38 USD y el valor de morosidad acumulada fue de 580.607.38 USD que representa el 12% de cartera vencida; en el año 2008, la facturación anual se ubicó en 3.800.349.69 USD y el valor de mora fue de 1.350.349.74 USD que corresponde al 36% de cartera vencida; y, en el año 2009, el valor total facturado fue de 4.182.683.69 USD y el valor de morosidad fue de 1.082.683.69 USD, con un índice porcentual del 26%.

La cartera vencida por número de clientes, correspondiente al periodo comprendido desde al año 2006 hasta el año 2009, muestra los siguientes resultados:

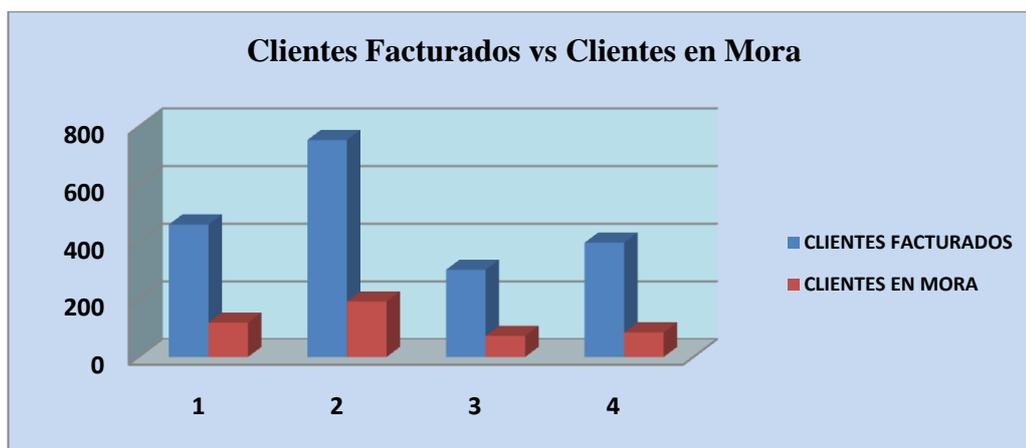
Cuadro No. 27 Cartera vencida acumulada por número de clientes

AÑOS	CLIENTES FACTURADOS	CLIENTES EN MORA	%
2006	459	119	26
2007	752	192	26
2008	302	73	24
2009	396	85	21

Fuente: Mecanosolvers S.A., Reporte anual de recaudación, años 2006, 2007, 2008, 2009

Elaborado por: La autora

Gráfico No. 24 Cartera vencida acumulada por número de clientes



Fuente: Mecanosolvers S.A., Reporte anual de recaudación, años 2007, 2008, 2009

Elaborado por: La autora

Respecto al año 2006, el total de clientes facturados fue de 459, de los cuales 119 fueron morosos, esto representa el 26%; en el 2007 se facturaron a 752 clientes, de los cuales 192 incurrieron en morosidad, que representan el 26%; para el 2008 el total de clientes facturados disminuyó a 302 y en mora se ubicaron 73, que representan el 24%; y, en el año 2009 se facturan 396 clientes, de éstos 73 incurren en morosidad lo que representa el 21%.

La cartera vencida acumulada por número de clientes siempre ha superado el 20% a pesar de la reducción del total de clientes facturados (2008 y 2009, respecto al 2007). Si bien es cierto se nota una mejoría en los años 2008 (24%) y 2009 (21%) con respecto al 2006 y 2007 (26% para cada año), la merma en la cantidad de clientes facturados la desestima.

El impacto de incobrabilidad es del 25%, esto significa, que si en el año 2009, el valor total facturado fue de 4.182.683.69 USD y el valor de morosidad fue de 1.082.683.69 USD, al aplicar el 25% de incobrabilidad nos da como resultado 270.670,92 USD que la Empresa no puede cobrar; cantidad que está afectando las finanzas obstaculizando de esta manera el cumplimiento de sus metas.

3.12.2 Objetivo del programa

El objetivo del programa consiste en reducir al 5% la morosidad existente, hasta mayo de 2011 y formular los lineamientos de prevención y control; la reducción al 5% se deberá cumplir de acuerdo a las siguientes precisiones:

Cartera en mora acumulada en USD del año 2009: 1.082.683.69 USD (UN MILLÓN OCHENTA Y DOS MIL SEISCIENTOS OCHENTA Y TRES CON 69/100 DÓLARES DE NORTEAMÉRICA), que representa el 100%

Valor a recuperar hasta mayo de 2011: 1.028.549,51 USD (UN MILLÓN VEINTE Y OCHO MIL QUINIENTOS CUARENTA Y NUEVE CON 51/100 DÓLARES DE NORTEAMÉRICA)

Indicador en USD: Valor total recuperado/Valor total por recuperar

Valor admisible del 5% de cartera en mora a mayo 2011: 54.134,18 (CINCUENTA Y CUATRO MIL CIENTO TREINTA Y CUATRO CON 18/100 DÓLARES DE NORTEAMÉRICA)

Indicador en USD: Valor total de cartera*5%

3.12.3 Programa Operativo Anual (POA)

Cuadro N°. 28 Plan Operativo Anual junio/2010 a mayo 2011

PROCESO	RESPONSABLES	METAS	RESULTADO ESPERADO	INDICADORES OPERATIVOS	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES
1, RECUPERACIÓN DE CARTERA	Gerente General	1 Reducir la cartera vencida acumulada	Recuperar los valores económicos	Valor recuperado	Elaboración de términos de referencia (TDR) para la recuperación de la cartera vencida
VENCIDA	Jefe de Crédito y Cobranzas	del año 2009 al 5%, a mayo de 2011	en mora para darle liquidez a	Valor programado	Publicación en los medios de prensa
Actividades relacionadas a la recuperación	Abogado		la Empresa		Calificación de ofertas
de valores económicos en mora para el		F1=01			Adjudicación
retorno de la inversión en la Empresa		F2=12			Fiscalización
				Valor de cartera en USD * 5%	Resultados esperados

Elaborado por: La Autora

El Plan Operativo Anual (POA), para la recuperación de la cartera vencida acumulada, establece un periodo de ejecución desde junio de 2010 hasta mayo de 2011; fija como responsables de su ejecución al gerente general, jefe de crédito y cobranzas y abogado de la empresa Mecanosolvers S.A.; la meta consiste en reducir al 5% la cartera vencida a mayo de 2011 y establece cinco actividades para su ejecución, las cuales estarán bajo la responsabilidad de la compañía, no así, la acción de recuperación que será delegada a una *firma externa* con suficiente experticia para cumplir la meta establecida, de acuerdo a los términos de referencia (TDR).

3.12.4 Cronograma de actividades

El siguiente cuadro, muestra el cronograma de actividades relacionadas al programa de recuperación de cartera vencida, propuesto para el periodo comprendido desde junio de 2010 hasta mayo de 2011

Cuadro No.29 Cronograma de Actividades

N°.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	Año 2010						Año 2011					
		junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	enero	febrero	marzo	abril	mayo
1	Elaboración de términos de referencia (TDR) para la recuperación de la cartera vencida	X											
2	Publicación en los medios de prensa		X										
3	Recepción de ofertas		X										
4	Calificación de ofertas			X									
5	Adjudicación			X									
6	Fiscalización				X	X	X	X	X	X	X	X	X
7	Resultados esperados de cartera				X	X	X	X	X	X	X	X	X

Elaborado por: La Autora

El cronograma de actividades se enmarca en el periodo comprendido desde junio de 2010 hasta mayo de 2011; las 6 actividades primeras son de exclusiva responsabilidad de la empresa Mecanosolvers S.A. y los resultados esperados de la cartera, corresponden a la empresa adjudicada.

3.12.5 Costo / Beneficio

Para el programa de recuperación de cartera vencida, se modeló dos escenarios: el uno considera la posibilidad que ejecute la recuperación la propia empresa y el otro mediante la delegación a una firma externa que acredite experticia en el cobro. El cuadro siguiente, expresa el flujo de caja necesario si la empresa asumiera la responsabilidad de la recuperación de cartera vencida:

Cuadro N°. 30 Costos de recuperación de cartera vencida a través de Mecasolvers S.A.

Nº.	RUBROS	Año 2010						Año 2011					total USD	
		junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	enero	febrero	marzo	abril		mayo
	Ingresos													
1	Resultados esperados en USD	0	93.504,50	93.504,50	93.504,50	93.504,50	93.504,50	93.504,50	93.504,50	93.504,50	93.504,50	93.504,50	93.504,50	1.028.549,50
2	Cumplimiento %	0	9,10	9,10	9,10	9,10	9,10	9,10	9,10	9,10	9,10	9,10	9,10	100,00
3	Total Ingresos	0	93.504,50	93.504,50	93.504,50	93.504,50	93.504,50	93.504,50	93.504,50	93.504,50	93.504,50	93.504,50	93.504,50	1.028.549,50
	Egresos													
5	Compra de plataforma informática	45.000,00												45.000,00
6	Compra de servidor	18.000,00												18.000,00
7	Compra equipos de conectividad	3.500,00												3.500,00
8	Talento humano	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	48.000,00
9	Servicios básicos	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	3.600,00
10	1% de incentivo por resultados		935,05	935,05	935,05	935,05	935,05	935,05	935,05	935,05	935,05	935,05	935,05	10.285,50
	Total egresos	70.800,00	5.235,05	5.235,05	5.235,05	5.235,05	5.235,05	5.235,05	5.235,05	5.235,05	5.235,05	5.235,05	5.235,05	128.385,50
	TOTAL FLUJO NETO	(70.800,00)	88.269,46	88.269,46	88.269,46	88.269,46	88.269,46	88.269,46	88.269,46	88.269,46	88.269,46	88.269,46	88.269,46	900.164,01

Elaborado por: La Autora

Los rubros de egresos comprenden:

Equipos de conectividad: ruteadores, switchs, conectores, cables, otros

Talento humano	1 Técnico en sistema	600	600 USD
	1 Jefe de Crédito y Cobranzas	800	800 USD
	1 asistente de cartera	600	600 USD
	1 mensajeros	400	400 USD
	2 abogados	600	1200 USD
	*Trámites legales	400	400 USD
			4000 USD

* (Carpetas, copias, notarización de documentos, tasas judiciales, otros)

Servicios básicos: Agua, luz, teléfono, internet

Del análisis del flujo de caja para la ejecución del programa de recuperación de cartera vencida, bajo la dirección de Mecanosolvers S.A., se estima como ingreso mensual desde julio de 2010 hasta mayo de 2011 un valor de 93.504.50 USD, el cual arroja un valor total de 1.028.549.50 USD, que corresponde al valor que se debe recuperar.

En lo que respecta a egresos, en el mes de junio de 2010 se estima un gasto de 70.800 USD, y desde julio de 2010 hasta mayo de 2011 existe un egreso mensual de 5.235.05 USD.

El flujo neto de caja del programa, muestra un flujo negativo de 70.800 USD en el mes de junio de 2010, y desde julio de 2010 hasta mayo de 2011, existirían flujos positivos mensuales de 88.269.46 USD, lo que arrojaría como resultado final un flujo neto de recuperación de 900.164.01 USD a favor de la empresa Mecanosolvers S.A.

Uno de los grandes inconvenientes de aplicar esta alternativa, no solamente constituye el valor económico necesario para adquirir la plataforma informática, el servidor y equipos, sino también la implementación y adaptación de tecnología de

acuerdo a la necesidad de los usuarios (se recuerda que el programa es para prevenir, controlar y disminuir la cartera vencida).

Pero mucho más determinante es la falta de experticia de la empresa para ejecutar el programa de cartera vencida de forma eficiente y eficaz, muestra de ello son los resultados de morosidad que actualmente atraviesa.

En el curso del desarrollo del programa, existe un alto riesgo de no lograr la meta establecida que consiste en disminuir al 5% la cartera vencida acumulada, porque el modelo de cobro aplicado no arroja resultados positivos.

Miremos ahora la segunda alternativa, consistente en delegar la ejecución del programa de recuperación de cartera vencida, a una firma que acredite experticia y esté dispuesta en asumir la meta planteada por la Empresa, todo conforme a los Términos de Referencia (TDR) que para el cumplimiento lo determine la Compañía.

Cuadro N°. 31 Flujo de caja del programa de recuperación de cartera vencida

Nº.	Rubros	Año 2010						Año 2011					total	
		junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	enero	febrero	marzo	abril		mayo
	Ingresos													
1	Resultados esperados en USD				114.283,28	114.283,28	114.283,28	114.283,28	114.283,28	114.283,28	114.283,28	114.283,28	114.283,28	1.028.549,52
2	Cumplimiento %				11,11	11,11	11,11	11,11	11,11	11,11	11,11	11,11	11,11	100,00
	Total Ingresos	0	0	0	114.283,28	114.283,28	114.283,28	114.283,28	114.283,28	114.283,28	114.283,28	114.283,28	114.283,28	1.028.549,52
	Egresos													
	Elaboración de términos de referencia (TDR) para la recuperación de la cartera vencida	1.000,00												1.000,00
	Publicación en los medios de prensa		900,00											900,00
	Recepción de ofertas		100,00											100,00
	Calificación de ofertas			900,00										900,00
	Adjudicación			100,00										100,00
	Fiscalización				600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	5.400,00
	10% pago comisión				11.428,00	11.428,00	11.428,00	11.428,00	11.428,00	11.428,00	11.428,00	11.428,00	11.428,00	102.852,00
	Total egresos	1.000,00	1.000,00	1.000,00	12.028,00	12.028,00	12.028,00	12.028,00	12.028,00	12.028,00	12.028,00	12.028,00	12.028,00	111.252,00
	TOTAL FLUJO NETO	(1.000,00)	(1.000,00)	(1.000,00)	102.255,28	102.255,28	102.255,28	102.255,28	102.255,28	102.255,28	102.255,28	102.255,28	102.255,28	917.297,52

Elaborado por: La Autora

Del análisis del flujo de caja para la ejecución del programa de recuperación de cartera vencida a través de una firma especializada, se estima como ingreso mensual desde septiembre de 2010 hasta mayo de 2011 un valor de 114.283.28 USD, el cual arroja un valor total de 1.028.549.52 USD, que corresponde al valor que se debe recuperar.

En lo que respecta a egresos, desde junio hasta agosto de 2010 se estiman gastos de 1000 USD por cada mes; y, desde septiembre hasta mayo de 2011, el egreso se ubica en 12.028 USD mensuales.

El flujo neto de caja del programa, muestra que desde el mes de junio hasta agosto de 2010, existe un valor negativo de 1.000 USD mensuales que debe cubrir la Empresa Mecanosolvers S.A. Este comportamiento cambia a partir de septiembre de 2010 hasta mayo de 2011, periodo en el cual se observa flujo positivos de 102.255.28 USD por mes, esto significa ingresos para la empresa. El flujo neto sería de 917.297.52 USD a favor de la compañía.

Al evaluar los resultados esperados en términos monetarios, si la empresa Mecanosolvers S.A. ejecuta por propia cuenta el programa de recuperación de cartera vencida, el valor final a favor sería 900.164.01 USD, pero si delega a una firma especializada, el valor final esperado sería de 917.297.52 USD.

En el primer escenario (empresa), implica cubrir por propia cuenta todo el proceso de recuperación, en el cual no acredita experiencia, muestra de ello es la cartera vencida actual, sumada la incertidumbre de si efectivamente logrará o no cumplir con el objetivo trazado.

En el segundo escenario (delegación a firma especializada), la empresa Mecanosolvers, asume el papel de fiscalizadora del cumplimiento del trabajo de acuerdo a los TDR que gobierna la delegación. Existe mayor confianza en el logro del objetivo propuesto en virtud de que se seleccionará una firma de experticia en el cobro, poseedora de toda la logística necesaria para cumplir el fin.

Lo antes analizado, permite concluir, que el escenario apropiado para la ejecución del programa de cartera vencida, consiste en la delegación a una firma especializada, a través de la cual el costo beneficio es favorable para la Empresa, porque del valor a recuperar 1.028.549, 52 USD, descontando gastos que demanda el programa, se recupera 917.294.52 USD y se logra reducir la cartera vencida del año 2009 al 5%.

El indicador utilizado para medir los resultados, relaciona el valor efectivamente recuperado con el valor programado de recuperación en USD, conforme al POA.

Análisis de los dos escenarios:

Se ha establecido dos situaciones:

- ✦ Si delega la recuperación a otra empresa: SIN PROYECTO
- ✦ Si hace la recuperación por sí misma: CON PROYECTO

En este ámbito se han tomado los flujos mensuales y se han considerado los siguientes elementos para obtener el costo promedio ponderado del capital, tasa de descuento o tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR).

Tasa de Inflación Acumulada (ti): 4.31% (Diciembre del 2009)

Tasa de Interés Pasiva (tp): 4.86% (Mayo del 2010)

Tasa de Riesgo País (tr): 9.23%

$$\text{TMAR} = ((1 + ti) (1 + tp) (1 + tr) - 1)$$

$$\text{TMAR} = ((1 + 0.0431) (1 + 0.0486) (1 + 0.0923) - 1)$$

$$\text{TMAR} = 19.14\%$$

Sin embargo esta tasa es anual, por tanto se debe hacer una transformación en términos mensuales, dividiéndola para 12, es decir la TMAR mensual sería 1,60%.

Ahora se puede obtener el Valor Actual Neto de la recuperación de cartera en términos mensuales, la misma que no es otra cosa que la sumatoria de los flujos mensuales a valor presente descontados a la tasa de descuento o costo promedio del capital.

La fórmula de cálculo es la siguiente:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

Siendo k la tasa TMAR

Vt: la sumatoria de los flujos mensuales

t: Tiempo (meses)

I0: Inversión Inicial

Los criterios de decisión para aceptar la inversión basada en el Valor Actual Neto son los siguientes:

$VAN \leq 0$: No se hace la inversión

$VAN > 0$: Se hace la inversión

Al hacer los reemplazos se obtienen los siguientes resultados:

VAN Sin proyecto	821.512,63
VAN Con proyecto	813.302,87

Luego se obtiene la tasa interna de retorno, que no es otra cosa que la tasa de descuento TMAR que hace 0 al VAN, la cual utiliza la siguiente fórmula de cálculo:

Los criterios de decisión del proyecto basados en la Tasa Interna de Retorno son:

$VAN \leq TMAR$: No se hace la inversión

$VAN > TMAR$: Se hace la inversión

Al aplicar la fórmula se obtienen los siguientes resultados (en términos mensuales):

VAN Sin proyecto	30,76%
VAN Con proyecto	10,39%

Conclusión:

Al aplicar la evaluación financiera se observa que ambos procesos ocasionan un beneficio económico para la empresa que está haciendo la recuperación de su cartera, tanto en términos del VAN como del TIR, sin embargo se puede observar que cuantitativamente estos indicadores de rentabilidad descienden cuando se hace la inversión que busca recuperar la cartera sin recurrir a otra empresa, por tanto lo más recomendable es continuar con el proceso de recuperación de cartera mediante la delegación a otra empresa.

3.12.6 Prevención de la cartera vencida

Para prevenir la generación de cartera vencida, la empresa debe actuar en dos escenarios claramente competentes:

Calificación del crédito

La persona responsable de la aprobación del crédito, debe reunir las competencias que demanda el desempeño de las funciones del trabajo, esto permitirá una calificación acertada del crédito, evitando de esta manera se produzca mora en el pago.

En este escenario es recomendable su apruebe créditos a clientes que acreditan únicamente calificación “A” ó “B” en el Buró, negando a quienes disponen de otro tipo de calificación; esto en virtud que todo cliente que no ha honrado sus deudas en un momento determinado, es susceptible de volverlo hacer.

Recordemos que la cartera vencida de la Compañía se origina en la aprobación de créditos a clientes con calificación “C”, los cuales no han honrado oportunamente sus deudas.

Tiempos prolongados para la acción de cobro

Los reportes de facturación y pago deben efectuarse semanalmente, esto ayudará a tomar medidas de prevención en la cartera vencida, efectuar esta acción al mes, es facilitar el origen de cartera vencida

La prevención de cartera vencida debe iniciar con la notificación anticipada al cliente dos días antes del vencimiento de pago del primer mes de facturación y no al segundo mes cuando se han vencido dos letras.

Vencida la deuda y hecha la notificación telefónica al primer mes, el plazo de pago otorgado al cliente, debe disminuir de 15 días a tres días.

Una vez aprehendido el vehículo, la notificación de pago del cliente debe disminuir de 6 a 3 meses, previo al remate.

El proceso de recaudación, se debe incorporar una plataforma informática como la AS 400, donde todos los procesos puedan operar en línea y los pagos hechos por los clientes a través de bancos puedan bajarse en archivos planos y actualizarse en los módulos correspondientes

3.12.7 Control de la cartera

Mecanosolvers S.A. debe aplicar mecanismos de control orientados a prevenir la morosidad, para ello debe difundir e implementar los procedimientos incorporados en esta propuesta, a saber:

- ✦ “Procedimiento Para la Aprobación de Crédito, Suscripción de Contrato y Entrega de Vehículo, Código P 001.

- ✦ “Procedimiento Para la Facturación y Cobro por Concepto de Venta de Vehículos y Repuestos; Mantenimiento en talleres y otros ingresos”, Código P 002.

- ✦ “Procedimiento Para el Control y Cobro a Clientes con Mora en el Pago”, Código P 003.

Estos procedimientos deben ser sometidos a un mejoramiento continuo y aplicar los controles que en ellos se establecen.

Armar anualmente el Plan Operativo Anual de los procedimientos relacionados a la recaudación, donde se indiquen los responsables, metas a cumplir, resultados esperados, indicadores y acciones para lograrlo. Esta información histórica debe mantenerse como instrumento de evaluación y comparación para el mejoramiento permanente.

CAPÍTULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

Una vez realizada la investigación relacionada a la “Estrategia para el Mejoramiento de los Procedimientos de Recaudación en el Área de Crédito y Cobranzas de una Empresa Automotriz, con la Finalidad de Disminuir el Impacto de Incobrabilidad. Caso Práctico Aplicado a la Empresa Mecanosolvers S.A.”; recolectado los datos, procesados y analizados, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- ✦ En cuanto a enunciar las bases teóricas que permitan el diseño de la estrategia de mejoramiento, para el área de crédito y cobranzas, se evidenció la existencia de suficientes fuentes de información relacionadas a estrategias, procesos y procedimientos vinculadas a una correcta calificación del crédito y los mecanismos existentes para una eficiente cobranza.

De acuerdo al basamento teórico de la presente investigación, en lo referido a estrategia de mejoramiento y la gran disponibilidad de fuentes de información, permite concluir que en toda organización debe existir un dominio colectivo del conjunto de acciones (estrategia) necesarias para lograr los objetivos y metas organizacionales; siendo esto posible mediante una administración por procesos, donde todas las actividades están secuencialmente ordenadas (procedimientos), permitiendo esto una mejor productividad.

- ✦ Respecto a evaluar el diagnóstico situacional de la empresa, para descubrir las debilidades y fortalezas en el Área de Crédito y Cobranzas, se constató que existe un alto desconocimiento de la estrategia, procesos y procedimientos utilizados en el desarrollo del trabajo, estos no han sido documentados, únicamente difundidos en forma verbal, existiendo un apoyo totalitario de los trabajadores, en impulsar una estrategia de mejoramiento de los mismos.

También se evidenció un alto índice de cartera vencida e incobrabilidad, acompañada de la necesidad urgente de incorporar una plataforma informática donde los procesos de crédito y cobranzas puedan operar en forma integrada y en línea; los actuales procesos operan en TMAX y formatos Excel de forma independiente, afectando la productividad de la Compañía.

De acuerdo al basamento teórico de la presente investigación, en lo referido al diagnóstico situacional de la Empresa, el hecho de que el 55% de los encuestados no conozcan los procesos y el 68% no los haya recibido en forma documentada, permite concluir que efectivamente una de las grandes debilidades, constituye la falta de procedimientos levantados, documentados e implementados.

La cartera vencida muestra un comportamiento irregular: 12% en el año 2007, 36% en el 2008 y el 26% para el 2009; estos resultados, conforme al marco teórico, reflejan el efecto de la calificación del crédito y gestión de cobro. Si a esto le asociamos el índice de incobrabilidad del 25%, permite concluir la necesidad de mejorar los criterios utilizados para la asignación del crédito y optimización de la gestión de cobro porque los resultados están afectando la liquidez de la Empresa.

- ✦ En cuanto a proponer y ejemplificar la estrategia de mejoramiento de los procesos de recaudación en la empresa MECANOSOLVERS S.A., se optó por la estrategia de mejoramiento continuo expresada en un programa para la documentación de procedimientos e implementación; prevención, control y reducción de la cartera vencida.

Se evidenció que en la Empresa, existen tres procedimientos relacionados con el recaudo y cartera vencida, el primero relacionado con la asignación del crédito, el siguiente corresponde al recaudo propiamente dicho y el último tiene que ver con la gestión para la recuperación de la cartera en mora. Fueron documentados siguiendo una misma línea de estructura que comprende: Objeto, alcance, definiciones, referencias, responsabilidad y

autoridad, ejecución, flujogramas y anexos. En su implementación, se estiman resultados positivos con drásticas reducciones del tiempo de ejecución.

La reducción del índice de cartera vencida e incobrabilidad, por los costos que conllevaría ejecutarla a través de la Empresa, se sugiere delegar a empresas que acreditan experticia, esto mediante la celebración de un convenio que estipule el pago por resultados.

4.2 RECOMENDACIONES

Una vez realizada la investigación relacionada a la a la “Estrategia para el Mejoramiento de los Procedimientos de Recaudación en el Área de Crédito y Cobranzas de una Empresa Automotriz, con la Finalidad de Disminuir el Impacto de Incobrabilidad. Caso Práctico Aplicado a la Empresa Mecanosolvers S.A.” de Quito, se recomienda lo siguiente:

- ⊕ En lo referente a las bases teóricas tomadas como referencia para el diseño de la estrategia de mejoramiento, para el área de crédito y cobranzas, es importante se incorpore su contenido en el programa de documentación e implementación, el cual se impartirá a todos los trabajadores. De esta forma, se ampliará el nivel de conocimiento, participación y compromiso en la aplicación de criterios científicos en el desarrollo del trabajo diario.

La Alta Gerencia de la Empresa debe asumir como política institucional, el trabajo bajo criterios científicos, porque de ellos deriva una mejor productividad en beneficio del cliente, trabajador y accionistas.

- ⊕ Respecto a la evaluación del diagnóstico situacional de la empresa, para descubrir las debilidades y fortalezas en el Área de Crédito y Cobranzas, se sugiere ampliarlo a todas las áreas de la Empresa, ya que los procesos integran las diferentes actividades producidas en los diferentes niveles de la organización, esto ayudará al desarrollo de una estrategia corporativa y una administración efectiva por procesos.
- ⊕ En relación a la documentación de los procedimientos del recaudo, los formulados constituyen el punto de partida en la Empresa hacia una gestión por procesos, por lo que se sugiere enriquecerlos con la participación de sus actores, en los diferentes eventos preparados para la difusión.

Luego de la difusión, se recomienda su implementación y mejora continua, como política institucional, pues de nada servirá la investigación, sus resultados y propuesta.

En lo relacionado a la cartera vencida e incobrabilidad, se recomienda de forma inmediata, tomar la decisión de sanearla y depurarla, a través de una gestión interna de la organización ó externa con firmas que acreditan experticia en este tipo de trabajos. A esto se deberá privilegiar acciones preventivas y no correctivas, para brindarle liquidez a la Empresa

También se sugiere la inmediata incorporación de una plataforma informática donde puedan operar los procedimientos de crédito, recaudación, recuperación de cartera y otros, de forma integrada y en línea, ya que actualmente funcionan en módulos independiente y de forma manual.

BIBLIOGRAFÍA

BACALLAO HORTA, M., “*Génesis del Control Interno*” en *Contribuciones a la Economía*, mayo 2009.

COMITÉ INTERNACIONAL DE PRÁCTICAS DE AUDITORÍA, *Normas Internacional de Auditoría*, Segunda Edición, México, 1995.

CHIRIBOGA R. Luis Alberto, *Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano*, Quinta edición, Imprenta JOKAMA, octubre 2005.

DIAZ, Enrique, *Contrato de Constitución Simultánea de Compañía Mecanosolvers S.A.*, mayo, 2002.

HARRINGTON, H. James. *Administración Total del Mejoramiento Continuo*, Editorial Mc, Graw Hill Interamerica, S.A. Colombia.1997.

J. GITMAN, Lawrence, *Fundamentos de la Administración Financiera*, Octava Edición, Impreso en México, Editorial Mc Graw Hill, 1986.

PERDOMO M., Abraham, *Fundamentos de Control Interno*, Impreso en México, Editorial Thomson Inc., Pág. 344

SALGADO, Rodrigo, “*Estatutos de la Empresa Mecanosolvers S.A.*”, Quito, mayo, 1991.

VAN HORNE, James C, *Administración Financiera*, Décima Edición, Editorial Pearson Educación, 1997.

PAGINAS WEB

www.books.google.com

www.definicionab.com/.../histograma.php

www.derechoecuador.com

www.descartes.cnice.mec.es

www.docencia.udea.edu.co

www.eumed.net/ce/2009a/

www.historiaecuador.blogspot.com

www.lacamaradequito.com

www.maps.google.com

www.monografias.com

www.peru-v.com

www.rafasilva.wordpress.com

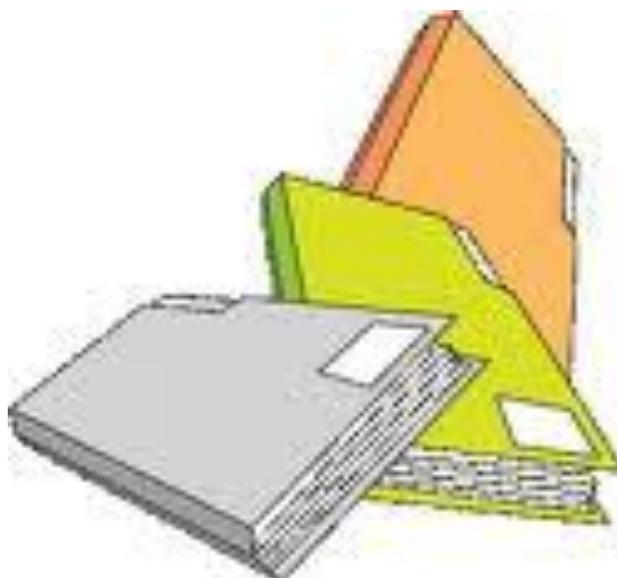
www.revista-mm.com

www.tecnun.es

www.wikipedia.org.foda

www2.valledelcauca.gov.co/...fundamentos/D_funda.htm

ANEXOS



“ESTRATEGIA PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCEDIMIENTOS DE RECAUDACIÓN EN EL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE UNA EMPRESA AUTOMOTRIZ CON LA FINALIDAD DE DISMINUIR EL IMPACTO DE INCOBRABILIDAD. CASO PRÁCTICO APLICADO A LA EMPRESA MECANOSOLVERS S.A.”

Quito, junio del 2010

ANEXO 1

REPORTE DE CARTERA

Se lo prepara el *departamento de cobranzas*, el cual es un cuadro que se mantiene en Excel en donde se obtiene la siguiente información:

- Nombre del Cliente.
- Datos del cliente como: números telefónicos, direcciones domiciliarias, referencias personales, etc.
- Datos del vehículo.
- A cuántos meses tuvo se crédito.
- Cuántas letras tiene el cliente.
- Cuáles están pagadas y cuáles no están pagadas.
- Resumen de vencimiento de la letras.
- Observaciones, para verificar como está la gestión de cobro y el respectivo avance.

A continuación se observará un ejemplo:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
0	NOMBRE CLIENTE		TOTAL DE L	VALOR L/C	LETRAS PAGADAS	L/C QUE ADEUDA	LETRAS VENCIDAS	L/C ADICION AL QUE ADEUDA	VALOR	OBSERVACION DE REPORTE	TELEFONO	FECHA DE VENCIMIENTO
4	ACURIO RUBIO JIMENA MARICELA- CASI DE CONTADO		8	586.25	3	5	2	0	0	HASTA EL 24 /02 /2010	2635178 /065780069	18/02/2010
5	ASESORES / CAICEDO TINOCO MARLA ESPERANZA REVISAR CLISATO		36	213.89	19	17	2	0	0	ESTA MAL EL NUMERO DE TELEFONO	3711-509	15/01/2010
7	AGUILAR QUINTANILLA NORMA ANA		36	309.85	23	13	2	0	0	HASTA EL 8/02/2010 CANCELA TODO O DE UN SALDO Y UNA LETRA	2672671 /094337993	15/10/2009
10	ALCIVAR GARCIA NESTOR WILLINTON MANTA		36	228.00	0	36	2	0	0	HAY QUE REGISTRAR UN DEPOSITO	052922-649 /098154433	30/01/2010
14	ALMEIDA PARRA JADIE VALENTINO		36	175	13	23	2	0	0	LLAMAR CELULAR	84609272	16/01/2010
19	ANCHUNDA PILLIGUA GIL DIOJENES MANTA		36	238.00	0	36	2	0	0	HASTA EL 28 /02 /2010 CANSA	086956717 /052921246	30/01/2010
24	AREVALO CUASPUD PEDRO JAVIER		36	169.60	26	10	2	0	0	NO RESPONDE LAS LLAMADAS TELEFONICAS	2674-844 /087008662	28/01/2010
26	ARIAS LUGMANIA VICENTE		36	213.49	31	5	2	0	0	HASTA EL 180 /03 /2010 CANCELA DE UNA LETRA	2390-779 /098016458	02/01/2010
32	ARTEAGA JIMENEZ MARCOS JAVIER		36	219	18	18	2	0	0	10 /03 /2010 REALIZA LA PRE CANCELACION LA PRECANCELACION	2320381 MAMA /099726103	27/12/2009
35	AYALA DAVILA MANUEL ELIAS		42	285.25	16	26	2	0	0		2573036	08/11/2009
37	BARZ CARRERA SUZOLUCIANO		36	270.01	33	3	2	0	0	ESTA CANCELANDO SON LAS 3 ULTIMAS LETRAS	3227719	01/02/2010

ANEXO 2

NOTIFICACION DE PAGO

ULTIMO REQUERIMIENTO DE PAGO A CLIENTES EN MORA PARA EVITAR ACCIONES JUDICIALES.

Quito, _____

Señor (a):

DEUDOR: _____

PRESENTE

De nuestra consideración:

En nuestro departamento legal tenemos su documentación de la que desprende que usted mantiene una deuda vencida con MECANOSOLVERS S.A., por algunos meses.

Por tal razón nos permitimos requerir el pago inmediato de los valores adeudados o acercarse a nuestras oficinas ubicadas: **Quito:** Av. Maldonado S24-4 y Quimiag.

A fin de llegar a un acuerdo extrajudicial que le permita evitarse molestosas acciones judiciales en su contra que le resultara mucho más costosas.

Pues usted será quien deba asumir con el pago de costos procesales, honorarios y gastos.

Esta por demás informarle que al no atender este requerimiento **MAXIMO EN 2 DIAS LABORABLES** nos obliga a iniciar el juicio respectivo en su contra, persiguiendo el secuestro de sus bienes y de ser el caso en contra de su **GARANTE**.

Seguro de que usted es una persona que cuida su prestigio, le esperamos se acerque a las oficinas de MECANOSOLVERS S.A. QUITO MATRIZ.

Atentamente,

DR. _____

MECANOSOLVERS S.A.

ABOGADO

Con copia al Garante

ANEXO No. 3

DEMANDA

SEÑOR JUEZ DE LO CIVIL DE PICHINCHA.

1. NOMBRES COMPLETOS DEL ACTOR

Los nombres completos del actor son: **Dr.** _____, ecuatoriano, de ____ años de edad, de profesión, _____, domiciliado en esta ciudad de Quito, en mi calidad de Gerente General y Representante legal de la empresa **MECANOSOLVERS S.A.**

2. NOMBRES COMPLETOS DEL DEMANDADO

Los nombres completos de la demandada son: _____

3.- FUNDAMENTOS DE HECHO Y DE DERECHO:

Con fecha _____, los demandados adquirieron un vehículo de las siguientes características: Marca: _____; Modelo: _____; Color: _____; Año: _____; No. Chasis: _____; No. Motor: _____. propiedad de MECANOSOLVERS S.A., por el cual se firmó un contrato de compraventa en los términos establecidos en el artículo 1 del decreto No. 548 CH publicado en el Registro Oficial No. 68 del 30 de septiembre de 1963, es decir reservándose el dominio del bien vendido, hasta la cancelación del precio convenido con el vendedor.

El precio del automotor materia del contrato es de \$ _____ (CON 00/100 DOLARES AMERICANOS). Las partes acordaron que el precio sería satisfecho mediante una cuota inicial, y el saldo se lo cancelaría en pagos sucesivos mensuales. En consecuencia el pago ocurriría de la siguiente forma:

Como cuota de entrada el cliente cancela el valor de \$ _____ (CON 00/100 DOLARES AMERICANOS). El saldo, se lo pagaría en TREINTA Y SEIS cuotas, para lo cual se firmaron treinta y seis letras de cambio, cuyos vencimientos iniciaron a partir del _____ hasta el _____. Dichas cuotas no se han cancelado en las fechas señaladas y suscritas por el comprador y muchas de las cuales se encuentran impagas por muchos meses.

En la cláusula SEPTIMA (INCUMPLIMIENTO DE CONTRATO) del contrato de compraventa celebrado entre las partes: *“si le comprador incumpliere el pago de uno o varis dividendos o cuotas estipuladas en la cláusula cuarta de este contrato (o si vencido el plazo no cancelare lo que esta adeudando), o incumpliera una cualquiera de las obligaciones que asume en virtud de este convenio, el vendedor se reserva el derecho de declarar anticipadamente vencida toda la obligación y demandar el embargo del bien vendido y de recuperarlo aún cuando se encuentre en poder de terceros”.*

Por lo expuesto y amprada que esta mi demanda en lo que disponen los artículos 596 y 597 del Código de Comercio vigente.

4.- LA COSA CANTIDAD O HECHO QUE SE EXIGE.

Por cuanto el demandado a incumplido el pago de varios dividendos, según lo demuestro con los documentos ejecutivos que adjunte a la demanda, la empresa MECANOSOLVERS S.A. a través de su Gerente General, solicito a usted señor juez el **EMBARGO Y REMATE** del vehículo arriba descrito, de conformidad con lo que establecen los artículos 596 y 597 del Código de Comercio.

5.- TRAMITE.

El trámite que se dará a la presente es el Especial

6.- CUANTIA.

La cuantía es de\$_____ (CON 00/100 DOLARES AMERICANOS).

7.- CITACION.

A la demandada se le citara con esta demanda, en su domicilio ubicado en el sector de _____

8.- Adjunto en fojas utiles:

a.- LA CERTIFICACION Y NOMBRAMIENTO del _____ como Gerente General y representante legal de la compañía MECANOSOLVERS S.A.

b.- Un certificado emitido por el Registro Mercantil de _____, en el cual consta que se encuentra en vigencia el contrato con reserva de dominio, celebrado entre: MECANOSOLVERS S.A. y la señora _____

9. NOTIFICACIONES

Notificaciones que me correspondan las seguiré recibiendo en la casilla judicial No._____del Palacio de Justicia

Firmo con mi Abogada Patrocinadora.

ABOGADO

GERENTE GENERAL

ANEXO 4

ORDEN DE EMBARGO

Quito 30 de Diciembre del 2009

**VALIDO EL ORIGINAL
Y POR TREINTA DIAS**

Oficina de Depositarios Judiciales
Palacio de Justicia
Av. 6 de diciembre y Piedrahíta esquina
Teléfono: 2900.665

A LOS SEÑORES AGENTES DE LA POLICIA CIVILNACIONAL O DE TRANSITO.

Señor Policía:

Sírvase proceder a la inmediata detención y Embargo del vehículo cuyas características y demás especificaciones constan a continuación:

MARCA : JINBEI	TIPO : FURGONETA
MOTOR : YC4F90-21F3400600526	CHASIS : LSYHDAAD17K066652
AÑO : 2007	MODELO: HAISE
COLOR : BLANCO	

Esto, en virtud de la orden de EMBARGO, dictada por el señor JUEZ NOVENO DE LO CIVIL DE PICHINCHA dentro del juicio Embargo y Remate causa No- 518-2009 que sigue Dr. ANGEL SALOMÓN NUÑEZ MAYORGA REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA MECANOSOLVERS SA., en contra de la señora.- SARABIA LLANGANATE ROSA YOLANDA

Requiero su colaboración por cuanto el referido vehículo no ha sido localizado en un lugar determinado, por lo que se presume se halla circulando.

Por cuanto la Reforma establecida en el Código Orgánico de la Función Judicial solicito la colaboración de la Policía Nacional para la practica de la mencionada diligencia.

Efectuada la detención del vehículo descrito deberá ser trasladarlo a los garajes ubicado en la Av. Pedro Vicente Maldonado ,S24-4 Y calle Quimiag, a ordenes del Depositario Judicial del Cantón Hugo González C.

Los gastos que demanden esta acción será de parte del portador del presente oficio.

Por la Atención a la presente, agradezco.

HUGO GONZÁLEZ C.
DEPOSITARIO JUDICIAL DEL CANTÓN QUITO



11-01-10

ANEXO 5

Mecanosolvers. S. A.

SOLICITUD DE FACTURACIÓN

FACT QUITO # _____

FECHA:	VENDEDOR:
---------------	------------------

CLIENTE:

CÉDULA:

DIRECCIÓN:

TELÉFONO:

CHASIS:

MOTOR:

COLOR:

AÑO:

PRECIO:

FORMA DE PAGO:

OBSERVACIONES:

a) Por concepto de cuota inicial entrega \$ _____

b) El saldo será cancelado a ____ meses.

AUTORIZADO POR:

GERENTE GENERAL

MECANOSOLVERS.S.A

ANEXO 6

NOTA DE ENTREGA DE MANTENIMIENTO (TALLER)

NOTA DE ENTREGA					
MECANOSOLVERS S.A. - QUITO AV PEDRO VICENTE MALDONAD 0 S11-714 Y PUITILI 1107959205			CLIENTE: M000002349 NOMBRE: SANCHEZ PROARO JUAN CARLOS DIRECCION: CALUNA S18-11 Y GUALE ARGELIA BAJA		NUMERO: NE301255
1791827430001 023111987 023112008			TELEFONO: 2687-155		EMISION: 05/05/2010 REFERENCIA: VENDEDOR: M0019
COMENTARIOS: O/T 037182 JINBEI BLANCA 051601					
ITEM	UBICAC.	DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO	DCTO. TOTAL RENGLON
00000RDA		CABLE ACELERADOR	1.000	13.00	13.00
TOTAL:					13.00
SON: TRECE con 00/100					

ENTREGADO POR

RECIBIDO POR

ANEXO 7

NOTA DE ENTREGA DE REPUESTOS

NOTA DE ENTREGA						
MECANOSOLVERS S.A. - QUITO AV PEDRO VICENTE MALDONAD 0 S11-714 Y PUJILI 1107959205 1791827430001 023111987 023112008			CLIENTE: MEC0335988 NOMBRE: SOSA MOSQUERA FRANKLIN REMBERT DIRECCION: PARROQUIA DE COJIMIES PEDERNALES TELEFONO: 065 719-573		NUMERO: NEJ01292	
					EMISION: 10/05/2010	
			REFERENCIA:		VENDEDOR: MD014	
COMENTARIOS: VENTA DE REPUESTOS						
ITEM	UBICAC.	DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO	DCTO. TOTAL	REGLON
2001051310	D1:58:03	TERMINAL DIREC. IZD.	2.000	23.29		46.58
43330-26030	D1:5A:02	ROTULA SUSPENS.	1.000	45.52		45.52
					TOTAL:	92.10
SON: NOVENTA Y DOS con 10/100						

ENTREGADO POR

RECIBIDO POR

ANEXO 8

MODELO DE RECIBO DE CAJA DE MECANOSOLVERS S.A.

 MECANOSOLVERS S.A. R.U.C. 1791827430001 Av. Atahualpa y Jacome Clavijo (Frente a la Gasolinera Andina) Telfs.: (03) 240 0504 / 240 0506 / 284 0109 Ambato - Ecuador	 JINBEI HAISE	 GOLDEN DRAGON
RECIBO DE CAJA		
No AM -		
<hr/>		
Recibimos de:		
La Cantidad de:		Fecha:
Por Concepto de:		Orden de Taller:
<hr/>		
FORMA DE PAGO:	TOTAL:	
EFFECTIVO USD.		
CHEQUE USD.	BANCO:	CTA:
		CHEQUE N°
		POR MECANOSOLVERS S.A.
TOTAL USD:		
		<hr/> CAJERO
NOTA: Este es el único recibo válido como comprobante de pago		
 Telf: 2243-516 / 095 636588 / 089 889960		
ORIGINAL: PROVEEDOR / ROSADA: CONTABILIDAD / AMARILLA: ARCHIVO		

ANEXO 9

ESTRATEGIA PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCEDIMIENTOS DE RECAUDACION EN EL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE UNA EMPRESA AUTOMOTRIZ CON LA FINALIDAD DE DISMINUIR EL IMPACTO DE INCOBRABILIDAD

CASO PRÁCTICO APLICADO A LA EMPRESA MECANOSOLVERS S.A.

ETAPA I: RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

La etapa de recopilación de la información, relacionada a la Empresa Mecanosolvers S.A., para fines de la elaboración de una estrategia de mejoramiento de los procedimientos de recaudación en el área de Crédito y Cobranzas que permita disminuir el impacto de incobrabilidad; reviste especial importancia porque de ella deriva el diagnóstico acertado de la Empresa sobre el tema de investigación, así como la solución que se proponga.

Toda la información que se proporcione en este documento, debe ser elaborado por personal competente lo que permitirá considerarlo como oficial; su validez se materializará con la inscripción de los nombres y apellidos, firma y cargo que desempeña, de quien elabora y aprueba; todo esto al finalizar el documento.

De existir alguna inquietud respecto al manejo del presente documento, no dude con contactarse con la responsable de la investigación: Tesista Elizabeth Veintimilla; correo electrónico: maggyec_81@hotmail.com

Cuadro No. 1: Recaudación Anual vs. Plan Financiero

AÑOS	PLAN FINANCIERO (USD)	RECAUDACIÓN ANUAL (USD)	CUMPLIMIENTO %
2005	NO DISPONE	NO DISPONE	NO DISPONE
2006	NO DISPONE	NO DISPONE	NO DISPONE
2007	4'745.700,00	4'320.000,00	91%
2008	2'618.600,00	2'450.000,00	94%
2009	3'301.000,00	3'100.000,00	94%

Fuente: Datos proporcionados de la empresa MECANOSOLVERS S.A.

Elaborado por: Autora

Cuadro No. 2: Cartera vencida acumulada por número de clientes

AÑOS	CLIENTES FACTURADOS	CLIENTES EN MORA	%
2005	NO DISPONE	NO DISPONE	NO DISPONE
2006	459	119	25,93%
2007	752	192	25,53%
2008	302	73	24,17%
2009	396	85	21.46%

Fuente: Datos proporcionados de la empresa MECANOSOLVERS S.A.

Elaborado por: Autora

Cuadro No. 3: Cartera vencida acumulada en dólares

AÑOS	FACTURACIÓN EN USD	VALOR MORA USD	%
2005	NO DISPONE	NO DISPONE	NO DISPONE
2006	4'719.336,64	NO DISPONE	NO DISPONE
2007	4'900.607,38	580.607,38	12%
2008	3'800.349,74	1'350.349,74	36%
2009	4'182.683,69	1'082.638,69	26%

Fuente: Datos proporcionados de la empresa MECANOSOLVERS S.A.

Elaborado por: Autora

Lugar y fecha de elaboración: Quito, 27 de abril del 2010.

Elaborado por:

Srta. Elizabeth Veintimilla

Investigadora

NOMBRES Y APELLIDOS

FIRMA

CARGO

Aprobado por:

CPA Galo Paucar

Contador General

NOMBRES Y APELLIDOS

FIRMA

CARGO

ANEXO 10

FORMATO DE ENTREVISTA APLICADA A LA JEFA E CRÉDITO Y COBRANZAS

Cuestionario para entrevistar a la Jefa Cobranzas de la Empresa Mecanosolvers S.A., a efectuarse el día miércoles 28 de abril de 2010, en la Empresa.

- 1.- ¿Cuáles son los objetivos de recaudación de la Empresa Mecanosolvers S.A.?
- 2.- ¿El indicador de incobrabilidad, qué porcentaje representa?
- 3.- ¿Qué efectos produce el impacto de incobrabilidad en la Empresa?
- 4.- ¿Podría indicarme cuáles son los factores que la generan?
- 5.- ¿Qué estrategias considera pertinentes para eliminarla?
- 6.- ¿Cuál es la edad de la cartera en mora?

Elaborado por: La Autora

ANEXO 11

**ENCUESTA SOBRE ESTRATEGIA, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE CRÉDITO Y
COBRANZAS DE LA EMPRESA MECANOSOLVERS S.A. DE QUITO**

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**ENCUESTA SOBRE ESTRATEGIA, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE CRÉDITO Y
COBRANZAS DE LA EMPRESA MECANOSOLVERS S.A. DE QUITO**

Objetivo.- Esta encuesta tiene por objetivo identificar la estrategia, procesos y procedimientos que utilizan en la recaudación los trabajadores del área de crédito y Cobranzas.

Lugar y fecha:..... Número de encuesta

IMPORTANTE: todas las repuestas a esta encuesta son anónimas y deben ser contestadas de acuerdo a la verdad.

1.- ¿Conoce usted la estrategia que se utiliza para la recaudación en el área de Crédito y Cobranzas?

Si No

2.- ¿Tiene usted claramente identificados los procesos utilizados en el recaudo?

Si No

3.- ¿La ejecución de su trabajo diario se caracteriza por una serie común de pasos claramente definidos?

Si porque.....

No porque.....

4.- ¿Cuántas personas de las que trabajan en su área considera usted que conocen claramente los procedimientos de recaudo?

Todas La mayoría Algunas Pocas Ninguna

5.- ¿Cuántas veces, durante el período comprendido desde el año 2005 hasta el 2009, ha recibido procedimientos documentados donde le identifiquen claramente las actividades específicas que debe cumplir?

1 vez al año 2 veces al año 3 veces al año Ninguna

6.- ¿Cómo valoraría usted la cantidad de información que recibe para ejecutar su trabajo?

Excesiva Adecuada Limitada Insuficiente

7.- ¿Cuántas personas de las que trabajan en su sección considera usted que conocen las metas de la empresa?

Todas La mayoría Algunas Pocas Ninguna

8.- ¿A su juicio, si todos los trabajadores de la Empresa Mecanosolvers S.A., trabajaran mediante procesos, esto incidiría en:

Mejor clima laboral Mejor productividad Mejor imagen institucional

Los resultados serían iguales

Otros.....

9.- ¿Aceptaría usted impulsar una estrategia de mejora en los procedimientos de recaudo?

Si porque.....

No porque.....

10.- ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por prestar sus servicios a la empresa?

Muy alto Alto Regular Bajo

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN