



TECNOLOGICO SUPERIOR  
"CORDILLERA"

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN BANCARIA Y FINANCIERA

CREACIÓN DE UN INSTRUCTIVO PARA MEJORAR LA RECUPERACIÓN  
DE LA CARTERA DE LA EMPRESA INCOREACABLES CIA. LTDA.  
UBICADA EN EL SECTOR NORTE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE  
QUITO 2015

Proyecto de previo a la obtención del título de Tecnólogo en Administración  
Bancaria y Financiera

**Autor:** Jefferson Alexander Criollo Molina

**Tutor:** Ing. Angélica Aldaz

Quito, Abril 2015



## Declaratoria

Declaro que la investigación es absolutamente original, autentica, personal, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes. Las ideas, doctrinas, resultados y conclusiones a los que ha llegado son de mi absoluta responsabilidad.

---

Jefferson Alexander Criollo Molina

CI: 172048789-9

## CONTRATO DE CESIÓN SOBRE DERECHOS PROPIEDAD INTELLECTUAL

Comparecen a la celebración del presente contrato de cesión y transferencia de derechos de propiedad intelectual, por una parte, el estudiante **CRIOLLO MOLINA JEFFERSON CRIOLLO**, por sus propios y personales derechos, a quien en lo posterior se le denominará el “CEDENTE”; y, por otra parte, el **INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO CORDILLERA**, representado por su Rector el Ingeniero Ernesto Flores Córdova, a quien en lo posterior se lo denominará el “CESIONARIO”. Los comparecientes son mayores de edad, domiciliados en esta ciudad de Quito Distrito Metropolitano, hábiles y capaces para contraer derechos y obligaciones, quienes acuerdan al tenor de las siguientes cláusulas:

**PRIMERA: ANTECEDENTE.-** a) El Cedente dentro del pensum de estudio en la carrera de **ADMINISTRACIÓN BANCARIA Y FINANCIERA** que imparte el Instituto Superior Tecnológico Cordillera, y con el objeto de obtener el título de **TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN BANCARIA Y FINANCIERA** el estudiante participa en el proyecto de grado denominado “**CREACIÓN DE UN INSTRUCTIVO PARA MEJORAR LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA DE LA EMPRESA INCOREACABLES CIA. LTDA. UBICADA EN EL SECTOR NORTE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**”, el cual incluye la creación de un instructivo, para lo cual ha implementado los conocimientos adquiridos en su calidad de alumno. b) Por iniciativa y responsabilidad del Instituto Superior Tecnológico Cordillera se desarrolla la creación de un instructivo, motivo por el cual se regula de forma clara la cesión de los derechos de autor que genera la obra literaria y que es producto del proyecto de grado, el mismo que culminado es de plena aplicación técnica, administrativa y de reproducción.

**SEGUNDA: CESIÓN Y TRANSFERENCIA.-** Con el antecedente indicado, el Cedente libre y voluntariamente cede y transfiere de manera perpetua y gratuita todos los derechos patrimoniales estudio de factibilidad descrito en la cláusula anterior a favor del Cesionario, sin reservarse para sí ningún privilegio especial (código fuente, código objeto, diagramas de flujo, planos, manuales de uso, etc.). El Cesionario podrá explotar el estudio de factibilidad por cualquier medio o

---

CREACIÓN DE UN INSTRUCTIVO PARA MEJORAR LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA DE LA EMPRESA INCOREACABLES CIA. LTDA. UBICADA EN EL SECTOR NORTE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.

procedimiento tal cual lo establece el Artículo 20 de la Ley de Propiedad Intelectual, esto es, realizar, autorizar o prohibir, entre otros: a) La reproducción del estudio de factibilidad por cualquier forma o procedimiento; b) La comunicación pública del estudio de factibilidad; c) La distribución pública de ejemplares o copias, la comercialización, arrendamiento o alquiler del estudio de factibilidad; d) Cualquier transformación o modificación del estudio de factibilidad; e) La protección y registro en el IEPI el estudio de factibilidad a nombre del Cesionario; f) Ejercer la protección jurídica del estudio de factibilidad; g) Los demás derechos establecidos en la Ley de Propiedad Intelectual y otros cuerpos legales que normen sobre la cesión de derechos de autor y derechos patrimoniales.

**TERCERA: OBLIGACIÓN DEL CEDENTE.-** El cedente no podrá transferir a ningún tercero los derechos que conforman la estructura, secuencia y organización del estudio de factibilidad que es objeto del presente contrato, como tampoco emplearlo o utilizarlo a título personal, ya que siempre se deberá guardar la exclusividad del estudio de factibilidad a favor del Cesionario.

**CUARTA: CUANTIA.-** La cesión objeto del presente contrato, se realiza a título gratuito y por ende el Cesionario ni sus administradores deben cancelar valor alguno o regalías por este contrato y por los derechos que se derivan del mismo.

**QUINTA: PLAZO.-** La vigencia del presente contrato es indefinida.

**SEXTA: DOMICILIO, JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.-** Las partes fijan como su domicilio la ciudad de Quito. Toda controversia o diferencia derivada de éste, será resuelta directamente entre las partes y, si esto no fuere factible, se solicitará la asistencia de un Mediador del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Quito. En el evento que el conflicto no fuere resuelto mediante este procedimiento, en el plazo de diez días calendario desde su inicio, pudiendo prorrogarse por mutuo acuerdo este plazo, las partes someterán sus controversias a la resolución de un árbitro, que se sujetará a lo dispuesto en la Ley de Arbitraje y Mediación, al Reglamento del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de comercio de Quito, y a las siguientes normas: a) El árbitro será seleccionado conforme a lo establecido en la Ley de Arbitraje y Mediación; b) Las partes renuncian a la jurisdicción ordinaria, se obligan a acatar el laudo arbitral y se comprometen a no interponer ningún tipo de recurso en contra del laudo arbitral; c)

**CREACIÓN DE UN INSTRUCTIVO PARA MEJORAR LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA DE LA EMPRESA INCOREACABLES CIA. LTDA. UBICADA EN EL SECTOR NORTE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.**

Para la ejecución de medidas cautelares, el árbitro está facultado para solicitar el auxilio de los funcionarios públicos, judiciales, policiales y administrativos, sin que sea necesario recurrir a juez ordinario alguno; d) El procedimiento será confidencial y en derecho; e) El lugar de arbitraje serán las instalaciones del centro de arbitraje y mediación de la Cámara de Comercio de Quito; f) El idioma del arbitraje será el español; y, g) La reconvenición, caso de haberla, seguirá los mismos procedimientos antes indicados para el juicio principal.

**SÉPTIMA: ACEPTACIÓN.-** Las partes contratantes aceptan el contenido del presente contrato, por ser hecho en seguridad de sus respectivos intereses.

En aceptación firman a los 20 días del mes de Abril del dos mil quince.

f) \_\_\_\_\_

C.C. N° 1720487899 Jefferson Criollo

**CEDENTE**

f) \_\_\_\_\_

Instituto Superior Tecnológico Cordillera

**CESIONARIO**

## Agradecimiento

Primeramente quiero agradecer a Dios por haberme dado la fuerza y la fortaleza para poder estudiar y seguir desarrollándome profesionalmente ya que gracias a él todos los objetivos se pueden cumplir si te lo propones. Como segundo punto quiero agradecer a toda mi familia a mis padres, a mis hermanos, a mi cuñada y a mis suegros, por el apoyo incondicional que han tenido conmigo a lo largo este periodo académico, en especial quiero agradecer a mi hermano Esteban Criollo y a mi esposa Erika Torres por el apoyo absoluto en esta meta que me lo propuse hace tres años.

Y por último quiero agradecer a mis padres por el gran ejemplo que me inculcaron durante mis 23 años y por el apoyo al haber tomado la decisión de estudiar el nivel superior, sin dejar atrás el apoyo que tuve por parte de la EMPRESA INCOREACABLES CIA. LTDA., al darme la facilidad de seguir estudiando y darme la flexibilidad en los horarios para acudir al instituto, como también el apoyo que tuve en la realización de mí proyecto.

## **Dedicatoria**

Primeramente quiero dedicarle en especial a Dios porque gracias a él puedo culminar este periodo académico, como también a mi hijo Matías Criollo y a mi esposa Erika Torres ya que ellos son el motor que tengo para salir adelante en el día a día, buscando así ser un ejemplo para mi hijo y tener los conocimientos suficientes para guiarle en su camino en un futuro.

También quiero dedicarles este proyecto a mis padres Alfredo Criollo y Beatriz Molina, a mis hermanos Esteban Criollo y Paul Criollo, a mi cuñada y sobrina Elizabeth Chulli y Maite Criollo, ya que son las personas más importantes que tengo y quisiera que ellos se sientan orgullosos de mí.

Sin más que acotar en general esta meta se las dedico a todas las personas que confiaron en mi capacidad y que me apoyaron incondicionalmente en este periodo de 3 años.

## ÍNDICE GENERAL

### CONTENIDO

<b>DECLARATORIA</b> .....	II
<b>CONTRATO DE CESIÓN SOBRE DERECHOS PROPIEDAD INTELLECTUAL</b> .....	III
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	VI
<b>DEDICATORIA</b> .....	VII
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	1
<b>ABSTRACT</b> .....	2
<b>TITULO</b> .....	3
<b>OBJETIVO GENERAL</b> .....	3
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	3
<b>1. CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES</b> .....	4
1.02. CONTEXTO.....	4
1.02. JUSTIFICACIÓN.....	6
1.03. MATRIZ T .....	9
1.03.01. DEFINICIÓN DE LA MATRIZ T .....	9
1.03.01.01.01. ANÁLISIS.....	10
<b>2. CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS</b> .....	12
2.01. DEFINICIÓN DEL ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS .....	12
2.02. MAPEO DE INVOLUCRADOS .....	13
2.02.01. DEFINICIÓN DEL MAPEO DE INVOLUCRADOS.....	13
2.02.01.01.01. ANÁLISIS DEL MAPEO DE INVOLUCRADOS .....	15
2.03. MATRIZ DE ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS .....	16
2.03.01. DEFINICIÓN DE LA MATRIZ DE ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS .....	16

2.03.01.01.01 ANÁLISIS.....	18
<b>3. CAPÍTULO 3: PROBLEMA Y OBJETIVOS .....</b>	<b>19</b>
3.01. ÁRBOL DE PROBLEMAS.....	19
3.01.01. DEFINICIÓN DEL ÁRBOL DE PROBLEMAS.....	19
3.01.02. PROCEDIMIENTO.....	20
3.01.03.01. ANÁLISIS EL ÁRBOL DE PROBLEMAS.....	22
3.02. ÁRBOL DE OBJETIVOS.....	23
3.02.01. DEFINICIÓN DEL ÁRBOL DE OBJETIVOS.....	23
3.02.02.01. ANÁLISIS.....	26
<b>4. CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS .....</b>	<b>28</b>
4.01. MATRIZ DE ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS .....	28
4.01.01. DEFINICIÓN DEL ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS.....	28
4.01.02. PROCEDIMIENTO DEL ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS .....	29
4.01.03.01 ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS .....	30
4.02. MATRIZ DE ANÁLISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS.....	31
4.02.01. DEFINICIÓN DEL ANÁLISIS DE IMPACTO DE OBJETIVOS.....	31
4.02.02.01. ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE ANÁLISIS DE IMPACTO DE OBJETIVOS .....	34
4.03. DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS .....	35
4.03.01. DEFINICIÓN DEL DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS .....	35
4.03.02.01. ANÁLISIS DEL DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS .....	36
4.04. MATRIZ DE MARCO LÓGICO.....	38
4.04.01. DEFINICIÓN DE LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO .....	38
4.04.02.01. ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO .....	40
<b>5. CAPÍTULO 5: PROPUESTA.....</b>	<b>42</b>
5.01. ANTECEDENTES .....	42

5.02. DESCRIPCIÓN (DE LA HERRAMIENTA O METODOLOGÍA QUE PROPONE COMO SOLUCIÓN) .....	45
5.02.01. ENFOQUE DEL PROYECTO .....	45
5.02.02. MODALIDAD BÁSICA DE LA INFORMACIÓN .....	46
5.02.03. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	46
5.02.03.01. INVESTIGACIÓN DE ASPECTOS SOCIALES .....	46
5.02.03.02. INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA.....	47
5.02.04. ETAPAS DE INVESTIGACIÓN.....	48
5.02.05. RECOLECCIÓN DE LA MUESTRA.....	49
5.02.06. TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	50
5.02.07. VALIDEZ DE LA INFORMACIÓN .....	50
5.02.08. TÉCNICA DE ANÁLISIS DE DATOS.....	50
5.03. FORMULACIÓN DEL PROCESO DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA .....	51
5.03.01. PROPUESTA.....	51
5.03.02. POLÍTICAS Y PROCESOS PARA OBTENER CRÉDITOS COMERCIALES Y MANEJAR LAS CUENTAS POR COBRAR .....	52
5.03.02.01. INTRODUCCIÓN .....	52
5.03.02.02. INSTRUCTIVO DE OPERACIÓN Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DESARROLLO DE CRÉDITOS COMERCIALES Y CRÉDITOS VENCIDOS DE LA EMPRESA INCOREACABLES CIA. LTDA.....	53
5.03.02.02.01. ANTECEDENTES .....	53
5.03.02.02.02. PRESENTACIÓN .....	54
5.03.02.02.03. AUTORIZACIÓN Y APROBACIÓN .....	54
5.03.02.02.04. DESARROLLO DEL INSTRUCTIVO .....	55
<b>6. CAPÍTULO 6: ASPECTOS ADMINISTRATIVOS .....</b>	<b>64</b>
6.01. RECURSOS .....	64
6.01.01. RECURSO HUMANO.....	64

6.01.02. RECURSO TECNOLÓGICO.....	65
6.01.03. RECURSO FINANCIERO.....	66
6.02. PRESUPUESTO.....	66
6.02.01. PRESUPUESTO EN UN PROYECTO.....	66
6.02.02. PRESUPUESTO PARA LA REALIZACIÓN DEL PROYECTO .....	67
PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL INSTRUCTIVO DE OPERACIÓN Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DESARROLLO DE CRÉDITOS COMERCIALES Y CRÉDITOS VENCIDOS DE LA EMPRESA INCOREACABLES CIA. LTDA.....	68
6.03. CRONOGRAMA .....	68
<b>7. CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>71</b>
7.01. Conclusiones.....	71
7.02. Recomendaciones .....	72
<b>8. REFERENCIAS .....</b>	<b>74</b>
8.01. Netgrafía.....	74
ANEXO 1 MISION, VISION Y OBJETIVO DE INCOREACABLES CIA. LTDA. .....	77
ANEXO 2 EJEMPLO DE LA PERDIDA DEL VALOR DEL DINERO EN ELTIEMPO .....	78
ANEXO 3 SOLICITUD DE CREDITO INCOREACABLES CIA. LTDA. ....	79
ANEXO 4 PAGARE INCOREACABLES CIA. LTDA. ....	82
ANEXO 5 LOGO INCOREACABLES CIA. LTDA. ....	86
ANEXO 6 CROQUIS INCOREACABLES CIA. LTDA. ....	86
ANEXO 7 INSTALACIONES INCOREACABLES CIA. LTDA. ....	87
ANEXO 8 PERSONAL INCOREACABLES CIA. LTDA. ....	88

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz T.....	10
Tabla 2 Matriz de Involucrados .....	17
Tabla 3 Matriz del Analisis de Alternativas.....	30
Tabla 4 Matriz de Analisis de Impacto de Objetivos.....	32
Tabla 5 Diagrama de Estrategias.....	33
Tabla 6 Matriz de Marco Logico .....	39
Tabla 7 Presupuesto para la implementación del instructivo de operación y procedimientos para el desarrollo de créditos comerciales y créditos vencidos de la empresa INCOREACABLES CIA. LTDA.....	68
Tabla 8 Cronograma.....	69

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Mapeo de Involucrados.....	14
Figura 2 Árbol de Problemas.....	21
Figura 3 Árbol de Objetivos.....	25
Figura 4 Matriz de Análisis de Impactos de los Objetivos.....	33
Figura 5 Diagrama de Estrategias.....	36
Figura 6 Diagrama de Estrategias 2.....	37
Figura 7 Logo de la Empresa.....	86
Figura 8 Dirección de INCOREACABLES CIA. LTDA.....	86
Figura 9 Instalaciones INCOREACABLES CIA. LTDA.....	87
Figura 10 Personal INCOREACABLES CIA. LTDA.....	88

## Resumen Ejecutivo

El punto básico de este proyecto es implementar un instructivo financiero para prevenir que exista un alto porcentaje en la cartera vencida, uno de los problemas que existe en las empresas Ecuatorianas es la falta de liquidez y la falta de flujo del efectivo para cumplir con las obligaciones financieras.

La empresa INCOREACABLES CIA. LTDA. Es una empresa que a lo largo de sus 13 años se ha ido consolidando en el mercado logrando obtener solvencia económica y manteniendo una clientela considerable para cumplir con su actividad comercial.

La aplicación de este instructivo se lo hace con el fin de que el departamento financiero tenga un sustento al momento de tomar una decisión, y por el alto índice de cartera vencida que tiene INCOREACABLES CIA. LTDA., buscando así que la gestión de cobranza y créditos comerciales no sea empírico y tenga principios en donde guiarse.

Al desarrollar este instructivo la finalidad es prevenir los créditos a personas que no estén en capacidad de cumplir con los pagos a tiempo, si bien es cierto la falta de liquidez inicia por 2 cosas, por la falta de ventas y por el manejo empírico al momento de otorgar un crédito, en este caso INCOREACABLES CIA. LTDA. Busca que los clientes que pretendan un crédito estén en condiciones adecuadas para poder cancelar las facturas en el tiempo establecido por las 2 partes.

## Abstract

The basic point of this project is to implement a financial instructive to prevent that there is a high percentage of NPLs, one of the problems that exist in the Ecuadorian companies is the lack of liquidity and lack of cash flow to meet its obligations financial.

The company INCOREACABLES CIA. LTDA. It is a company that throughout its 13 years has been consolidating in the market achieving and maintaining financial solvency obtain a considerable customers to meet their business.

The application of this instruction is done with so that the finance department has a support when making a decision, and the high NPL ratio has INCOREACABLES CIA. LTDA., Seeking to collection management and commercial loans not empirical and have principles which guided.

In developing this instructive purpose is to prevent lending to people who are unable to meet payments on time, although the lack of liquidity initiated by two things, lack of sales and empiric treatment when granting credit, in this case INCOREACABLES CIA. LTDA. Search customers are intending credit in appropriate conditions to cancel bills on time by the 2 parties.

## **Título**

Creación de un instructivo para mejorar la recuperación de la cartera de la empresa INCOREACABLES CIA. LTDA. ubicada en el sector norte del Distrito Metropolitano de Quito 2015.

## **Objetivo General**

Crear un instructivo para la recuperación de cartera de la empresa INCOREACABLES CIA. LTDA. que permita reducir y recuperar la cartera vencida, con el propósito de obtener una mayor liquidez.

## **Objetivos específicos**

- Socializar el manual con el departamento financiero y el departamento de ventas con la finalidad de poner en práctica el instructivo.
- Garantizar la liquidez en la empresa INCORECABLES CIA. LTDA. para seguir poder desarrollando sus actividades con normalidad.
- Invertir los recursos recaudados con la implementación de nueva maquinaria y productos para un mayor crecimiento.

---

CREACIÓN DE UN INSTRUCTIVO PARA MEJORAR LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA DE LA EMPRESA INCOREACABLES CIA. LTDA. UBICADA EN EL SECTOR NORTE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.

## 1. Capítulo 1: Antecedentes

### 1.02. Contexto

La empresa en el transcurso del tiempo ha dado mucha prioridad al departamento financiero, tal es así que se ha generado mucho control en dicho departamento que tiempo atrás no se tomaba en cuenta el movimiento económico de la organización, anteriormente solamente se ponía énfasis en aumentar las ventas y no se aseguraba el cobro en el tiempo establecido, si bien es cierto el tener ventas proporciona ingresos para la empresa y genera crecimiento continuo, pero con el lapso del tiempo se presentan cuentas por cobrar que se transforman en cuentas incobrables siendo así uno de los factores principales que provocaron quiebres de empresas por trabajar de forma empírica sin tomar en cuenta que se necesita tener un manual de control para cualquier proceso.

La empresa INCOREACABLES CIA. LTDA. es una empresa que con el paso de los años se ha vuelto una empresa sólida en el mercado, se ha logrado fidelizar clientes y se ha ganado clientes importantes para la empresa, no se han presentado problemas de ventas a lo largo del tiempo pero si al momento de cobrar o de

---

CREACIÓN DE UN INSTRUCTIVO PARA MEJORAR LA RECUPERACIÓN  
DE LA CARTERA DE LA EMPRESA INCOREACABLES CIA. LTDA.  
UBICADA EN EL SECTOR NORTE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE  
QUITO.

recuperar cartera, el error es que se priorizaron en ganar clientes nuevos o fidelizar a clientes para el bienestar de la empresa pero no se asegura el pago, por consiguiente se fue generando graves problemas, el dar créditos muy largos que a la final no es rentable para la empresa, provocando tener cuentas que se cobre luego de 3 hasta 6 meses, y es esta situación donde queremos limitar y controlar al momento de dar crédito tratando de prevenir seguir incrementando la cartera vencida.

En 1999 en el Ecuador hubo una crisis financiera por el incremento exagerado de la cartera vencida generando iliquidez en las instituciones financieras del país. En general el cierre de empresas tanto bancos e instituciones de cualquier tipo se da por la falta de dinero al momento de no tener suficiente liquidez para cumplir con las obligaciones económicas y es así como en 1998 la revista América Economía recalca que “la crisis económica produce un alto número de créditos incobrables. Es una de las causas del riesgo de quiebra para algunas instituciones. Para el analista económico Oswaldo Dávila, el principal problema de la banca local es la cartera vencida, es decir el riesgo de no pago de los préstamos por parte de los clientes” (Edmunds, J, Kaufman, S & Selman Carranza, E. 1998). Aquí se pone énfasis en las instituciones financieras pero la realidad es que tanto en los bancos o en cualquier otra institución financiera es igual que en empresas que brindan créditos comerciales a clientes que tal vez no tiene la suficiente solvencia o garantía para cubrir dichos montos prestados, fue uno de los factores que incurrió para la crisis financiera en el Ecuador.

La empresa INCOREACABLES CIA. LTDA. fue creada hace 13 años, nació por la experiencia ganada en una empresa que se dedicaba a la misma actividad e ahí que surgió la empresa mediante un emprendimiento personal y de querer independizarse

con el afán de generar empleo y crecer económicamente con el paso del tiempo, el pequeño negocio creció y se solidificó en el mercado logrando renombre en la comercialización de material eléctrico, tuvo un crecimiento continuo hasta lograr constituirse como compañía, la empresa tiene un solo dueño básicamente el 50 % de los empleados son familiares, cumpliendo con el indicador sobre las empresas ecuatorianas que el 90% de las empresas son familiares.

Su misión es “ser una empresa comercializadora de alambre y cable a nivel nacional que brinde su producto a la comunidad, permitiendo satisfacer sus necesidades mediante la entrega eficiente y oportuna de los artículos que ofrecemos y que son respaldados por un grupo de profesionales comprometidos con el éxito y las exigencias del mercado”(Incoreacables, 2008), y su visión es “ser la primera empresa en distribución y comercialización de cable a nivel nacional, satisfaciendo las necesidades de sus clientes, ofertando productos con altos niveles de calidad con personal altamente capacitado y comprometido con sus exigencias” (Incoreacables, 2008)., (Anexo 1), siempre pensando en el bienestar del cliente generando un ambiente laboral tranquilo en donde el objetivo es la satisfacción del cliente a través de la entrega de cable con la mejor conducción eléctrica, la más alta calidad y al mejor costo.

## **1.02. Justificación**

En la actualidad uno de los factores principales que ha generado el cierre de empresas en el país o que por lo menos ha tenido problemas financieros es la mala gestión en el departamento de cobranza, si bien es cierto existen empresas sumamente solventes que tienen liquidez logrando mantenerse en el mercado y cumplir sus obligaciones, pero existen otras que por su ineficiente proceso de

cobranza han quebrado. Es por este motivo que el objetivo de este proyecto es crear un instructivo en donde se planteen reglas y políticas para mejorar la gestión en el departamento financiero enfocado en el proceso de cobranza para lograr obtener resultados a corto plazo y generar mayor solidez financiera en la empresa.

Uno de los aspectos importantes que tome en cuenta para la realización de este proyecto es la pérdida del valor del dinero en el tiempo como por ejemplo (Anexo 2), “con el transcurso del tiempo el dinero va perdiendo valor o lo que es lo mismo, a futuro se necesitaran más unidades de medida que en la actualidad para adquirir el mismo bien” (Haime Levy, L. 2005), con esta pequeña introducción puedo señalar que el dinero en el tiempo pierde valor adquisitivo, es decir que en un futuro se necesita más dinero para comprar el mismo bien que en fechas actuales, señalamos esto porque básicamente en la empresa INCOREACABLES CIA. LTDA. existe pérdida del valor del dinero por la demora en la recuperación de cartera, el dinero recuperado hoy es mejor que el dinero que se recuperara después de seis meses. La falta del dinero al momento de querer invertir en nuevos proyectos que genere ganancias a corto plazo es el dinero que en la empresa se pierde por los largos créditos que se toman los clientes, por ejemplo el valor actual de una máquina para generar mayor efectividad en la comercialización de los productos tiene un precio menor al que podría comprar en un año y es ahí en donde poco a poco se va perdiendo el valor adquisitivo del dinero.

Uno de los factores que afecta la liquidez de una empresa es tener personal ineficiente que lamentablemente puede ser por dos razones: que el personal no tenga un manual o instructivo donde pueda guiarse para proceder al momento de vender y cobrar, y otro que el personal no esté capacitado para el puesto que ejerce en la

empresa, como por ejemplo la clave del departamento de ventas es tener un buen proceso de ventas en donde ellos gestionen bien el proceso a seguir y al mismo tiempo aseguren el pago al tiempo establecido por las normas que rigen el instructivo mencionado. Tener en donde guiarse y verificar procesos establecidos es fundamental en una organización con parámetros establecidos, en donde la gestión se maneje eficazmente. Logrando así que la gestión de la empresa se base en un proceso con el objetivo de que haya una sola forma de manejar a los clientes y los créditos generados y así lograr que la empresa cierre por no tener liquidez.

Después de haber realizado un análisis al cumplimiento de las obligaciones de los clientes para con la empresa se propone la creación de un instructivo para la recuperación de la cartera de la organización INCOREACABLES CIA.LTDA. con el fin de mejorar la recaudación económica, ya que los procesos actuales no dan resultados y generan problemas continuos para la empresa, con el proyecto plantado se trata de recuperar cuentas incobrables y disminuir la exagerada cartera vencida de la empresa. Con esta propuesta se pretende bajar en un 40% la cartera vencida de la empresa permitiendo bajar de medio millón de dólares a 300 mil dólares a lo largo de 1 año. Este proyecto es el resultado de un estudio que se ha hecho en la compañía, en donde se vio la falta de un instructivo en el proceso de cobranza que la empresa INCOREACABLES CIA. LTDA. necesita para seguir sus actividades sin ningún problema a futuro, tratando de buscar un crecimiento económico y organizacional para el bienestar de los dueños y todos los que hacemos esta organización.

### **1.03. Matriz T**

#### **1.03.01. Definición de la Matriz T**

La matriz T es una herramienta que se utiliza para identificar el problema central del proyecto, para facilitar el proceso de conceptualización, diseño y darle seguimiento a la ejecución y evaluación del problema central, esta matriz se caracteriza por establecer las fuerzas impulsadoras y las fuerzas bloqueadoras, enfocándose en el objetivo del proyecto para el beneficio de las personas involucradas en el proyecto.

### 1.03.01.01. Tabla 1 Matriz T

Tabla 1

Matriz T

PROBLEMÁTICA AGRAVADA	Falta de un instructivo para la recuperación de cartera en la empresa INCOREACABES CIA. LTDA.				PROBLEMÁTICA RESUELTA
Falta de recursos económicos para cumplir con todas las obligaciones financieras provocando el cierre de la empresa.					Liquidez suficiente para cumplir las obligaciones con proveedores y trabajadores con la implementación del instructivo de procedimientos para la recuperación de cartera.
FUERZAS IMPULSORAS	I	PC	I	PC	FUERZAS BLOQUEADORAS
Inversión en un sistema en donde se pueda controlar todos los clientes con crédito comercial.	3	3	4	3	Falta de un sistema para el control del crédito comercial de clientes.
Exigencia al momento de llegar las fechas de pago por los clientes.	5	4	4	5	Alta flexibilidad al momento de llegar las fecha de pagos para los clientes.
Apoyo por parte de gerencia en la aplicación del instructivo para mejorar la recuperación de cartera.	4	3	4	4	Despreocupación por parte de gerencia y falta de apoyo para aplicar un instructivo para mejorar de la recuperación de cartera.
Asegurar pagos mediante la implementación de garantías.	4	5	5	5	Falta de garantías en la empresa al aplicar el crédito comercial y dar créditos sobre créditos pasándose el limite el límite de crédito.
Tener un control mediante estados de cuenta a clientes en las fechas precisas de pago.	5	5	3	4	Falta de un plan de cobranza mediante estados de cuentas en fechas establecidas de pagos.
Capacitar constantemente al personal dedicado a la cobranza de la empresa para buscar efectividad.	3	4	3	2	Personal no capacitado para cumplir sus funciones adecuadamente.

Elaborado por: Jefferson Criollo

#### 1.03.01.01.01. Análisis

Con respecto al análisis anterior presentado en una tabla se tomó en cuenta puntos claves que influyen directamente a este estudio que a continuación lo detallo:

Los puntos más importantes como fuerzas impulsadoras que tiene mayor intensidad tenemos el exigir los pagos puntuales en las fechas establecidas y tener un

control mediante estados de cuentas en las fechas precisas para el pago puntual y no incrementar la cartera vencida de la empresa, por consiguiente como potencial de cambio indudablemente sería exigir garantías para asegurar el pago y no obtener cuentas incobrables que generen problemas económicos en la empresa, así también el controlar los créditos comerciales con estados de cuentas son muy importantes para tener comunicados a clientes de las fechas de pago que tiene a futuro.

A continuación analizamos las fuerzas bloqueadoras que no permiten la solución del problema central de la investigación, generalizando tenemos como punto de mayor intensidad el no obtener las garantías suficientes para otorgar créditos comerciales y el dar crédito sobre crédito provocando tal vez insuficiencia de dinero por parte de los clientes externos al momento de tener una cuenta sumamente alta de pago, como potencial de cambio nos enfocamos en el indicador más bajo que es tener un personal incapacitado para el cumplimiento de los procesos de cobranza y porque lo tomo como un factor que no tiene mucho impacto para el cambio porque primeramente debe existir un instructivo para capacitar al personal y es a ese punto donde queremos llegar mediante el estudio de la implementación de un manual de procesos de cobranza para la empresa INCOREACABLES CIA. LTDA.

## 2. Capítulo 2: Análisis de Involucrados

### 2.01. Definición del Análisis de Involucrados

El análisis de involucrados es “una herramienta que permite identificar a aquellos actores (personas, grupos o instituciones) interesados en el éxito o fracaso de un proyecto o iniciativa. Son también, aquellos que contribuyen o que son afectados o que tienen influencia sobre los problemas a enfrentar” (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. 2008), es así como en un proyecto podemos identificar los actores que influyan en la realización de un proyecto cualquiera que sea, obteniendo como resultado positivo o negativo.

Para el análisis de involucrados podemos dividir en tres grupos de actores:

- Actores principales: que son los que están directamente afectados o beneficiados con el proyecto.

- Actores Secundarios: son los que podrían verse afectados o beneficiados en un menor grado que los actores principales, pueden también tener un efecto importante en la realización del procesos.
- Actores externos: Son los actores que no son involucrados directamente con el proyecto pero que si pueden tener un efecto positivo o negativo con el mismo.

## **2.02. Mapeo de Involucrados**

### **2.02.01. Definición del Mapeo de Involucrados**

El mapeo de involucrados es la identificación de todos los implicados ya sea directa o indirectamente con el proyecto a realizar, mediante un denominado ordenador grafico que generalmente nos indica que tan afectado o beneficiados es con la realización del mismo. Al identificar los actores estamos conociendo la relación o vínculos que tienen con el objetivo del estudio a realizarse, en un proyecto lo importante es conocer a quien voy a beneficiar con el mismo o a quien voy a perjudicar desde cualquier punto de vista. (Maldonado, L, Ordinola, M, Manrique, K, Fonseca, C, Sevilla, M & Delgado, O. 2011)

### 2.02.01.01. Figura 1 Mapeo de Involucrados

Figura 1 Mapeo de Involucrados



Elaborado por: Jefferson Criollo

### **2.02.01.01.01. Análisis del Mapeo de Involucrados**

El mapeo de involucrados en general representa a las personas o entidades que están involucradas en la realización de un proyecto, uno de los aspectos principales que tome en cuenta fue el grado de interés que cada uno tiene con la empresa, señalé como actores principales a las personas que de una u otra manera se verán afectados o beneficiados directamente con el objetivo del proyecto como son los dueños de la empresa, clientes internos y externos, proveedores, competencia y agentes de control, si bien es cierto el surgimiento y el desarrollo de la compañía genera bienestar individual y grupal, como punto importante en este proyectos recalco a dos actores principales que son los dueños de la empresa y los clientes internos, uno de los factores que influyen notablemente en una organización es la estabilidad económica, la idea de este objetivo es que exista suficiente liquidez para solventar las obligaciones económicas con los trabajadores y con los proveedores, y es ahí en donde resalto a los dos actores ya que ahí es en donde cada uno de ellos se verán beneficiados o afectados.

Por otro lado se habla de actores secundarios que por una cosa u otra no se ven afectados directamente con el cumplimiento del objetivo del proyecto, siendo así cite a los proveedores nacional e internacionales como también los clientes mayoristas y minoristas, en donde por su interés indirecto se le consideran como parte secundaria para la organización y no se interesan directamente por el desarrollo de la empresa.

## **2.03. Matriz de análisis de Involucrados**

### **2.03.01. Definición de la Matriz de Análisis de Involucrados**

La matriz de análisis de involucrados es una herramienta que nos permite “identificar su importancia, sus intereses y su influencia en una operación y para identificar a las instituciones locales y sus procedimientos” (Oyarce, H. 2009), conjuntamente buscando las estrategias de su participación en el proyecto, es así como esta matriz nos ayuda a identificar varios punto importantes en la realización del proyecto en la cual interviene los involucrados.

Esta matriz nos permite identificar los problemas e intereses que cada uno de los involucrados pueden tener en la aplicación del proyecto, para así obtener una idea de las consecuencias en la realización del proyecto.

## 2.03.01.01. Tabla 2 Matriz de Involucrados

Tabla 2

Matriz de Análisis de Involucrados

Actores involucrados	Interés sobre el problema central	Problemas percibidos	Recursos Mandatos y capacidades	Interés sobre el proyecto	Conflicto
Dueños de la empresa	Efectividad en la recuperación de cartera.	Alta flexibilidad en las fechas de pagos por clientes.	Personal capacitado. Toma de decisiones con los clientes. Sistema adecuado para el control de clientes.	Liquidez suficiente. Amenorar cuentas incobrables. Lograr los pagos a tiempo por los clientes.	Cierre de la empresa. Incumplimiento de las normas. Inestabilidad económica.
Clientes externos	Obtener normas establecidas para el pago de facturas.	Despreocupación al momento de llegar las fechas de pagos.	Instructivo informativo con normas establecidas para actuar en caso de incumplimiento de pago.	Tener normas establecidas para créditos comerciales. Mejor relación comercial.	Incumplimiento en las normas establecidas por la empresa.
Entidades financieras	Que exista mayor liquidez para otorgar créditos.	Incumplimiento de pagos y minimización de créditos para inversiones por parte de la empresa.	Historial crediticio. Central de Riesgos.	Mayor liquidez para créditos. Incremento en las cuentas bancarias. Probables inversiones en la banca.	Falta de liquidez para créditos con entidades financieras. Mala relación financiera entre entidades.
Vendedores	Que exista un instructivo para la otorgación de créditos comerciales.	Falta de normas para otorgar créditos comerciales. Necesidad de un instructivo para regular las actividades comerciales.	Instructivo para otorgar créditos comerciales. Conocimientos adquiridos por la experiencia.	Facilidad al momento de otorgar créditos comerciales. Tener un instructivo en el cual guiarse.	Aumentar las cuentas incobrables. Ocasionar malas relaciones con los clientes.
Proveedores	Mayor flujo en la compra de mercadería	Incumplimiento de pago por la empresa.	Prohibición de despachos por incumplimientos de pagos	Aumento de las compras por parte de la empresa. Cumplimiento de pagos a tiempo.	Disminuir descuentos ya establecidos. Disminuir el tiempo en la forma de pago.
Agentes de control	Cumplimiento de todas las obligaciones con el estado y trabajadores.	Retraso en las obligaciones económicas con los trabajadores y entidades fiscales.	Clausuras y multas por incumplimiento de las obligaciones sociales, económicas y tributarias. Código de trabajo y seguridad social.	Cumplimiento de obligaciones económicas. Aumento de aportes fiscales por la empresa.	Multas por atrasos de pagos fiscales. Notificaciones negativas para la empresa.
Competencia	Aprovechar la demanda insatisfecha generada por el incumplimiento de pedidos.	Falta de liquidez para cumplir con pedidos a los clientes principales.	Capacidad económica para invertir en innovación.	No tiene ningún interés sobre el proyecto.	Superioridad mediante la desventaja financiera de la empresa. Pérdida de protagonismo en el mercado.
Clientes internos	Suficiente liquidez para las obligaciones con sus trabajadores.	Desmotivación laboral. Falta de compromiso con la empresa.	Cartera por recuperación. Ley de seguridad social. Código de trabajo.	Salarios puntuales. Mejoramiento continuo en sus labores. Motivaciones constantes.	Mala relación laboral entre integrantes de la empresa. Falta de compromiso de empleados.

Elaborado por: Jefferson Criollo

CREACIÓN DE UN INSTRUCTIVO PARA MEJORAR LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA DE LA EMPRESA INCOREACABLES CIA. LTDA. UBICADA EN EL SECTOR NORTE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.

### **2.03.01.01.01 Análisis**

La matriz de involucrados nos determina a los actores principales que se verán beneficiados o afectados en la realización de este proyecto para lo cual tomamos en cuenta varios aspectos: los intereses sobre el proyecto y el problema principal de la empresa, los conflictos que tendrán cada uno de los actores y los recursos que cada uno necesita para cumplir con el propósito del mismo, como análisis en general la empresa INCOREACABLES CIA. LTDA., tiene como propósito la efectiva recuperación de cartera mediante la implementación de parámetros al momento de otorgar los créditos comerciales.

Es así por lo cual citamos a los actores que por su situación tienen diferentes intereses sobre el proyecto, por ejemplo los dueños de la empresa por lo general buscan tener suficiente liquidez y mayores ingresos para su empresa, mientras que el interés de los trabajadores y proveedores es que la empresa tenga con que cumplirles en sus obligaciones económicas.

Como punto importante en este análisis podemos notar que en la realización del proyecto también pueden existir varios conflictos que en general empeoren la situación actual de la empresa, si bien es cierto un recurso que tienen los dueños de la empresa es la facultad de la toma de decisiones, podría parecer favorable pero más bien esto podría generar problemas graves por la alta flexibilidad al momento de realizar los cobros por parte de los dueños.

### **3. Capítulo 3: Problema y objetivos**

#### **3.01. Árbol De problemas.**

##### **3.01.01. Definición del árbol de problemas**

“El árbol de problemas es una técnica que se emplea para identificar una situación negativa (problema central), la cual se intenta solucionar analizando relaciones de tipo causa-efecto” (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. 2009-2014), este método se basa en una situación negativa que se presenta en cualquier aspecto, al hablar de una organización el problema es un factor en el cual se busca una solución para mejorar o cambiar procesos. En un árbol de problemas es importante identificar el problema central ya que nos da varias pautas para buscar soluciones con diferentes puntos de vista, es decir pueden existir varias soluciones a un mismo problema.

Al obtener un problema central se genera causas y efectos, lo cual significa que para el problema central existen causas que se podrían evitar, para que este problema

ya no se genere y al mismo tiempo no produzca los efectos negativos para la empresa.

“Esta técnica facilita la identificación y organización de las causas y consecuencias de un problema. Por tanto es complementaria, y no sustituye, a la información de base. El tronco del árbol es el problema central, las raíces son las causas y la copa los efectos” (Fernández, A, & Martínez, R. 2009), como lo mencionamos anteriormente existen causas para ocasionar un problema, la consecuencia de un problema son las causas negativas que existen, y al existir un problema provoca efectos negativos que en un futuro se busca solucionar.

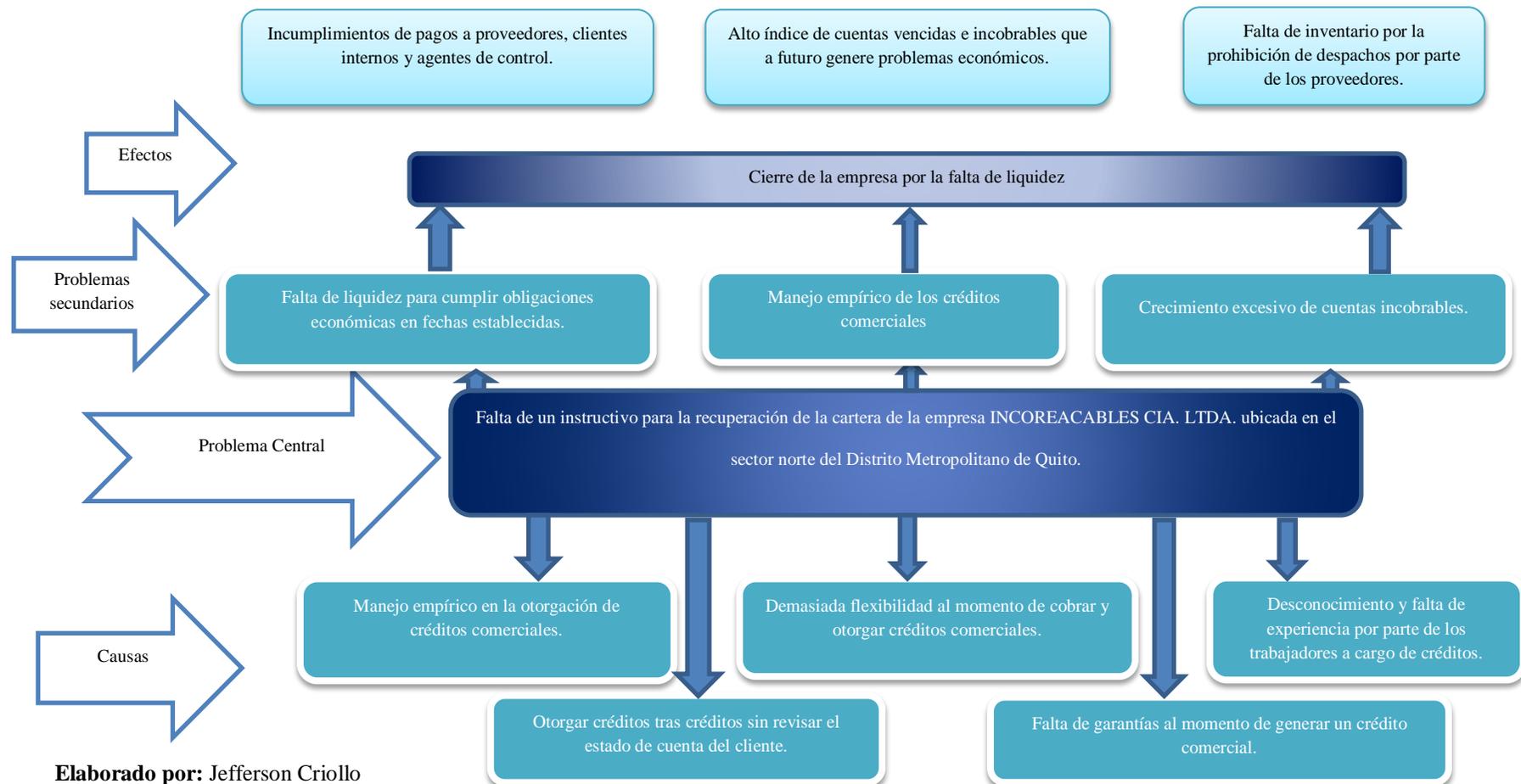
### **3.01.02. Procedimiento**

Un árbol de problemas se genera de la siguiente manera:

1. Primeramente se debe identificar el problema central: es ahí en donde se va a enfocar un proyecto para buscar la solución y eliminar dicho problema.
2. Identificación de las causas del problema: ahí es donde se identifica las situaciones que generan un problema, es decir de donde bien el problema central.
3. Identificación de los efectos: es donde se identifica lo que puede provocar si no se soluciona el problema planteado, y según el impacto de las consecuencias (efectos) podemos determinar si el problema a solucionar es importante o no tiene mayor influencia en cualquier organización.

### 3.01.03. Figura 2 Árbol de Problemas

Figura 2 Árbol de Problemas



### 3.01.03.01. Análisis el Árbol de Problemas

Al generar un árbol de problemas principalmente se ha identificado el asunto principal en cuestión, las causas y los efectos que genera el mismo, la empresa INCOREACABLES CIA. LTDA. como problema principal es la falta de un instructivo para establecer normas al momento de generar un crédito comercial y al momento de recuperar la cartera vencida, si bien es cierto en forma general este es un problema que tiene la mayoría de empresas y que ha provocado cierres de la misma, como efectos a esta problemática básicamente es el incumplimiento de pagos con proveedores, clientes internos y agentes de control y por ende la prohibición de despachos, generando así falta de inventario en la empresa en donde se provoca una demanda insatisfecha con respecto a los clientes.

Para los efectos detallados existen varias causas como por ejemplo: la falta de conocimiento y experiencia en el tema de créditos comerciales, alta flexibilidad con las fechas de pagos por los dueños de la empresa y sobre todo la falta de parámetros establecidos en la empresa al momento de generar un crédito comercial, si hablamos de todas estas causas se puede afirmar que es una empresa que trabaja de forma empírica en el manejo de la cartera de la empresa.

Con el estudio de los efectos citados la empresa podría tener problemas financieros a futuro llevando al cierre de la empresa, al buscar una solución al problema citado básicamente me estaría enfocando en la eliminación de las causas ya que es ahí en donde existe una debilidad por la empresa.

## 3.02. Árbol De Objetivos.

### 3.02.01. Definición del Árbol de Objetivos

El árbol de objetivos “es la versión positiva del Árbol de Problemas. Permite determinar las áreas de intervención que plantea el proyecto” (Fernández, A, & Martínez, R. 2009), comúnmente el árbol de problemas detalla las causas y efectos que genera la incógnita del proyecto, mientras que el árbol de objetivos presenta los medios y fines para buscar la solución del problema, con el análisis del árbol de objetivos logramos identificar textualmente que es lo que queremos lograr en el proyecto y cuáles son las formas que debemos tomar para cumplir el objetivo principal.

Como concepto general el árbol de objetivos es la transformación de los problemas negativos a objetivos positivos, buscando los medios necesarios para cumplir los propósitos del proyecto en estudio.

Para la realización del árbol de objetivos debemos seguir los siguientes pasos:

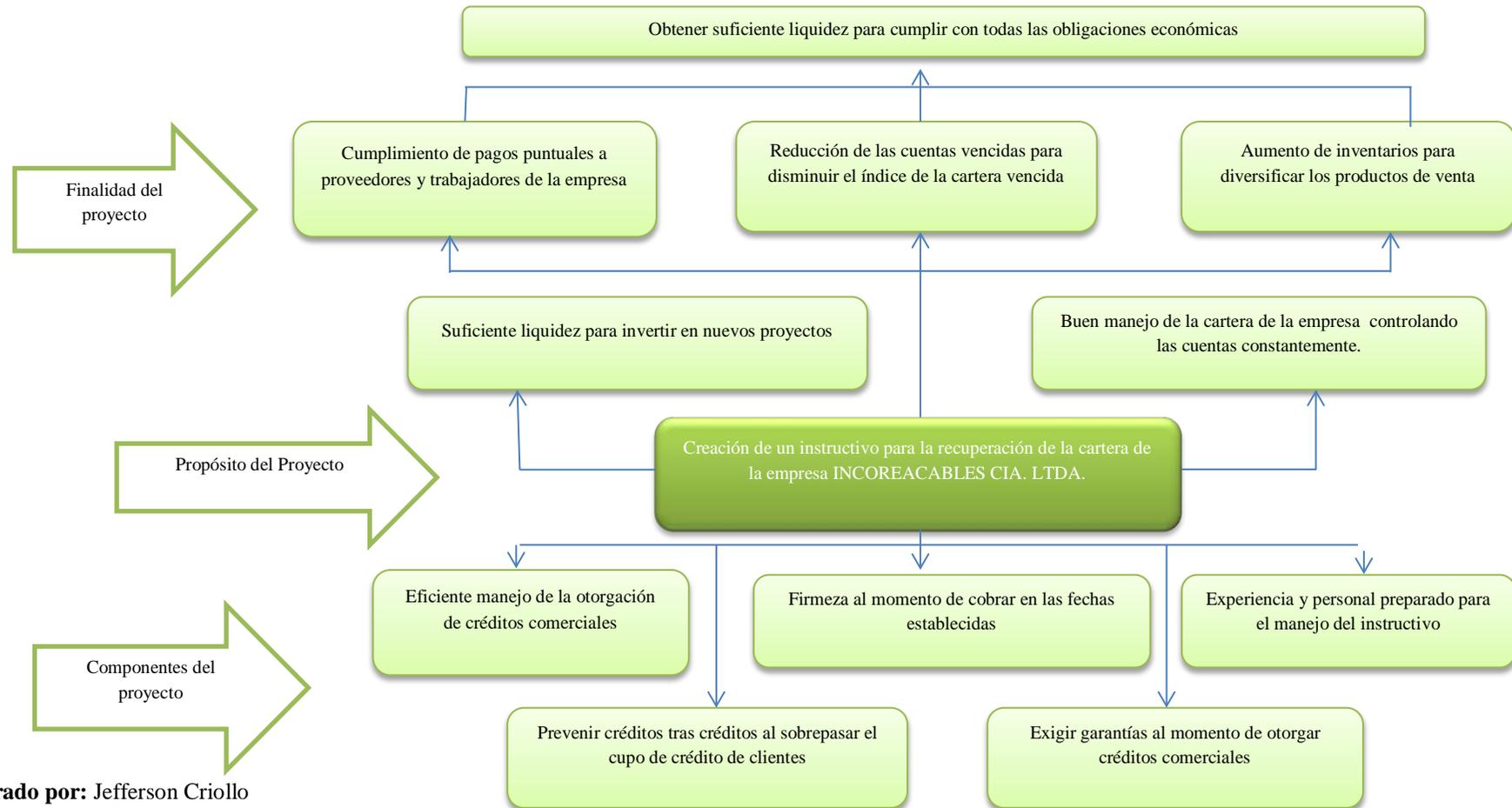
1. Identificación del Objetivo Central: es la transformación del problema central en el objetivo del proyecto, es decir mediante la identificación del problema central se genera el objetivo principal en el cual se pretende mejorar mediante un proyecto.
2. Cambiar los aspectos negativos como las causas y los efectos por fines y medios: buscar las formas en que las causas y los efectos se transformen en los medios y las metas que en el proyecto se quiere cambiar con respecto al problema central.

3. Transformar las causas por los medios: es decir que se busque los métodos en que las causas negativas puedan ser medios para el cumplimiento de objetivos o metas planteadas.
4. Transformar los efectos en los fines: que los efectos negativos provocados por causas varíen a metas logradas con la realización del proyecto, es decir que se encuentren fines positivos con respecto al objetivo principal y no efectos con respecto al problema.

En consecuencia el árbol de objetivos es la parte positiva del árbol de problema, porque es ahí en donde se está buscando la solución a un problema planteado.

### 3.02.02. Figura 3 Árbol de Objetivos

Figura 3 Árbol de Objetivos



Elaborado por: Jefferson Criollo

### 3.02.02.01. Análisis

Con respecto al árbol de objetivos primeramente identificamos el propósito u objetivo central que es la creación de un instructivo para mejorar el manejo de la cartera de la empresa INCOREACABLES CIA. LTDA., en donde básicamente es lo contrario del problema central identificado anteriormente, tomamos referencia del objetivo central para poder identificar los medios o componentes mediante los cuales vamos a cumplir con el propósito, uno de los medios principales es el eficiente manejo en la otorgación de créditos conjuntamente con la prohibición de créditos tras créditos que se otorgan sin un estudio previo de la cuenta.

Un punto importante en este análisis con respecto a los medios es la firmeza al momento de cobrar en las fechas establecidas, este punto sería clave para la empresa ya que es ahí en donde existe uno de los problemas principales y si analizamos en la implementación de un instructivo, no se va a poder implementar en la empresa por la alta flexibilidad al momento de cobrar y generar créditos comerciales.

Con respecto a los fines estaremos hablando de las metas que se quiere llegar con el propósito planteado en este caso uno de los fines planteados es obtener suficiente liquidez para poder cumplir puntualmente las obligaciones económicas, si bien es cierto en toda organización es importante tener liquidez ya que no se puede desarrollar las actividades sin dinero, notablemente el porcentaje de cierres de empresas es la falta de dinero en las empresas ya sea para invertir y generar mayor ganancia o por el incumplimiento de pagos a entidades financieras que a largo plazo genera la liquidación de la empresa, es ahí en donde entra mi proyecto influyendo en las bases necesarias para no caer en la falta de liquidez, se impondrá normas en la cual no se podrá caer en los errores anteriores con respecto a créditos comerciales.

De este fin principal es de donde se basan los objetivos secundarios para la empresa como cumplimiento económico con proveedores y trabajadores internos, reinversión en nuevos proyectos que generen mayor ingreso y un efectivo manejo de las cuentas y créditos comerciales para la eliminación de cartera vencida de la empresa.

## **4. Capítulo 4: Análisis de Alternativas**

### **4.01. Matriz de Análisis de Alternativas**

#### **4.01.01. Definición del Análisis de Alternativas**

“El análisis de alternativas permite a la entidad formuladora del proyecto establecer el objetivo central del proyecto, identificar los medios posibles para alcanzarlo y seleccionar aquellos que resulten más adecuados” (Maurtua, M. 1992), de tal modo que el análisis de alternativas consiste en la búsqueda de las opciones más acertadas para encontrar la solución deseada, es así que este análisis consiste en llevar las mejores opciones a la solución del proyecto convirtiéndose en estrategias que pueden ser adoptadas para la solución del proyecto.

Este análisis tiene mucha importancia en un proyecto porque es el número de soluciones o estrategias presentadas en base al árbol de objetivos (medios y fines), “cabe destacar que, mientras el análisis de problemas se realiza utilizando el árbol de problemas, el análisis de alternativas se realiza con el árbol de objetivos. Este

instrumento facilita la identificación de las alternativas de solución al problema central” (Maurtua, M. 1992), y es así como el problema central se convierte en la solución deseada.

#### **4.01.02. Procedimiento del análisis de alternativas**

Para realizar el análisis de alternativas hay que tomar en cuenta cuatro pasos importantes que son:

- Identificar los objetivos principales del problema que posiblemente puedan ser factibles y al mismo tiempo estrategias importantes para la realización del proyecto.
- Como segundo punto es eliminar los objetivos que no podrían ser factibles con respecto a la solución deseada o que ya fueron utilizadas en proyectos similares y que no dieron resultado.
- Seleccionar las alternativas con respecto a los recursos disponibles y a los intereses de los involucrados del proyecto.
- Identificar los criterios adecuados para proyectar la estrategia del proyecto.

### 4.01.03 Tabla 3 Matriz de análisis de alternativas

Tabla 3

Matriz de Análisis de Alternativas

Matriz De Análisis De Alternativas							
Objetivos	Impacto sobre el propósito	F. Técnica	F. Financiera	F. Social	F. Política	Total	Categoría
Eficiente manejo de la otorgación de créditos comerciales	4	4	4	4	3	19	Medio Alta
Firmeza al momento de cobrar en las fechas establecidas	5	3	4	3	2	17	Medio Alta
Exigir garantías al momento de otorgar créditos comerciales	4	3	3	4	3	17	Medio Alta
Prevenir créditos tras créditos al sobrepasar el cupo de crédito de clientes	3	2	3	3	4	15	Medio
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>68</b>	

Elaborado por: Jefferson Criollo

#### 4.01.03.01 Análisis de la Matriz de Análisis de Alternativas

El análisis de alternativas es una herramienta en donde se busca estrategias para buscar una mejor solución al problema propuesto, en este caso como promedio del análisis de alternativas tenemos tres objetivos en donde se tiene una categoría media alta. Al dar un valor a la factibilidad técnica, financiera, social y política como también al impacto sobre el propósito de cada uno de los objetivos, notablemente los objetivos más importantes es lograr obtener la firmeza de cobros en las fechas establecidas y el adecuado manejo de los créditos comerciales con los clientes externos, es así como mediante esta tabla podemos identificar los objetivos más representativos del proyecto. Por otro lado el objetivo con menos impacto es el prevenir créditos tras créditos cuando el límite del cupo sobrepasa, este es un problema que se tiene en la empresa ya que al parar los créditos con clientes la mayoría de clientes optan por acudir a la competencia, si bien es cierto este objetivo tiene el enfoque de la solución del problema y es una estrategia importante para la

solución, pero también tiene su punto negativo al momento de ganar clientela y fidelizar clientes.

## **4.02. Matriz de análisis de Impacto de los Objetivos**

### **4.02.01. Definición del Análisis de Impacto de Objetivos.**

La matriz de análisis de impacto de objetivos es una herramienta que nos permite evaluar los objetivos planteados de un proyecto, no solamente identificarlos sino tener una idea de las ventajas que vamos a tener al aplicarlos, si bien es cierto mediante la matriz de objetivos ya conocemos cuales son las metas a las cuales quiero llegar con el proyecto, pero mediante esta matriz doy un valor a cada uno obteniendo un resultado e identificando en donde tengo una mayor ventaja con respecto a la problemática planteada.

#### 4.02.01. Tabla 4 Matriz de Análisis de Impactos de los Objetivos

Tabla 4

Matriz de Análisis de Impactos de los Objetivos

Objetivos	Factibilidad de lograrse (Alta-Medio-Bajo) (5 - 3 - 1)	Impacto en género (Alta-Medio-Bajo) (5 - 3 - 1)	Impacto ambiental (Alta-Medio-Bajo) (5 - 3 - 1)	Relevancia (Alta-Medio-Bajo) (5 - 3 - 1)	Sostenibilidad (Alta-Medio-Bajo) (5 - 3 - 1)	Total	Categoría
<b>Eficiente manejo de la otorgación de créditos comerciales</b>	1. Los beneficios son mayores que los costos. (5)	1. Incrementa la participación de la mujer. (5)	1. Contribuye a proteger el entorno físico con inversiones continuas para mejorar el medio ambiente. (3)	1. Expectativas de los beneficiarios. (5)	1. Fortalece la participación de los beneficiarios y población. (5)	23	Media Alta
<b>Firmeza al momento de cobrar en las fechas establecidas</b>	2. Cuenta con financiamiento para dar facilidad en el cobro de facturas. (5)	2. Respalda a las mujeres en la toma de decisiones.. (5)	2. Mejora el entorno social empresa - cliente y empresa - proveedores. (5)	2. Es una prioridad sentida por los beneficiarios. (5)	2. Fortalece la Organización local. (3)	23	Media Alta
<b>Exigir garantías al momento de otorgar créditos comerciales</b>	3. Es aceptable y conveniente para los beneficiarios (5)	3. Incrementa los ingresos de la mujer. (5)	3. Protege el uso de los recursos garantizando el bienestar de los activos de la empresa. (5)	3. Beneficia a grupos de mayor carencia y vulnerabilidad (3)	3. La población está en posibilidad de acoger el proyecto como ejemplo. (3)	21	Media Alta
<b>Prevenir créditos tras créditos al sobrepasar el cupo de crédito de clientes</b>	4. Existe tecnología adecuada para su realización en la restricción de créditos. (3)	4. Incrementa el nivel conocimiento de la mujer (3)	4. Buena relación social entre beneficiarios de la empresa (5)	4. Los beneficios son deseados por los beneficiarios (5)	4. Se puede conseguir financiamiento a futuro para inversiones. (5)	21	Media Alta

Elaborado por: Jefferson Criollo

#### 4.02.01.01. Tabla 5 Tabulación Matriz de Análisis de Impactos de los Objetivos

Tabla 5

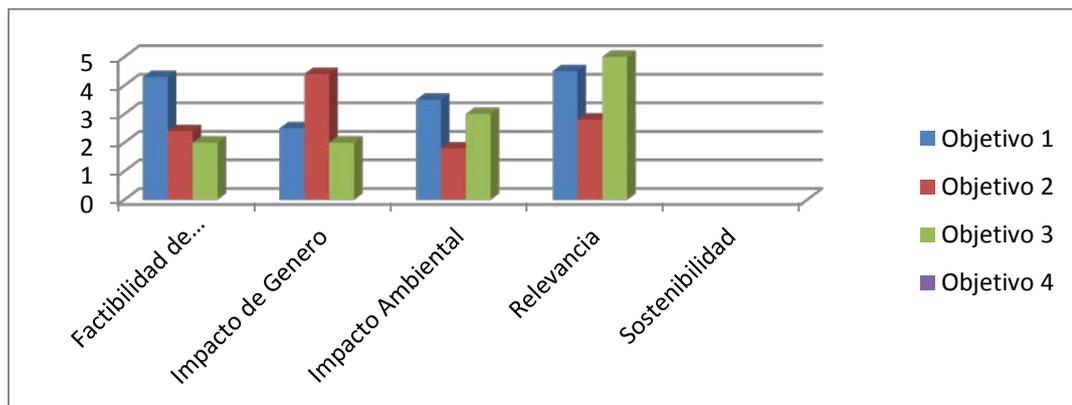
Tabulación de la Matriz de Análisis de Impactos de los Objetivos

	Objetivos	Puntaje	Categoría
<b>Factibilidad de Lograrse</b>	1	5	Alta
	2	5	Alta
	3	5	Alta
	4	3	Media
<b>Impacto en Genero</b>	1	5	Alta
	2	5	Alta
	3	5	Alta
	4	3	Media
<b>Impacto Ambiental</b>	1	3	Media
	2	5	Alta
	3	5	Alta
	4	5	Alta
<b>Relevancia</b>	1	5	Alta
	2	5	Alta
	3	3	Media
	4	5	Alta
<b>Sostenibilidad</b>	1	5	Alta
	2	3	Media
	3	3	Media
	4	5	Alta
<b>Media</b>		4,4	

Elaborado por: Jefferson Criollo

Fuente: Matriz de Análisis de Impacto de Objetivos

Figura 4 Matriz de Análisis de Impactos de los Objetivos



Elaborado por: Jefferson Criollo

Fuente: Matriz de Análisis de Impacto de Objetivos

#### 4.02.02.01. Análisis de la Matriz de Análisis de Impacto de Objetivos

La matriz de análisis de impacto de objetivos nos da una idea de que tan oportuno son los objetivos planteados en la matriz de alternativas, al generalizar el objetivo principal del proyecto el impacto con mayor relevancia es el apoyo y la buena disposición de todos los beneficiarios, favorablemente es muy factible buscar el cumplimiento de dichos objetivos mencionados en la anterior tabla. Por otra parte el impacto de género es algo que este proyecto no deja de lado, las mujeres consideradas como involucradas en la realización de dicho estudio tiene varias actuaciones importantes como por ejemplo la toma de decisiones y la participación al momento de comenzar con la utilización del instructivo.

El proyecto en sí tiene mucha expectativa por parte de los beneficiarios, en general los involucrados esperaran beneficios en la realización del proyecto como por ejemplo para los dueños de la empresa el beneficio seria la suficiente liquidez para generar mayor ganancia en inversiones futuro y cumplir con todas las obligaciones económicas, por otro lado para los trabajadores el beneficio seria que gracias a tener un buen ingreso de dinero para la empresa pueden obtener sueldos puntuales para así no tener problemas económicos en general. Esta matriz también nos da a conocer que tan sostenible puede ser este proyecto a futuro, si bien es cierto nos da valores en el cual podemos identificar qué impacto se lograría con el cumplimiento de los objetivos, es este caso se tiene un nivel medio alto que es favorable para la realización del proyecto en busca de la solución del problema principal que es la falta de un instructivo para el mejoramiento de la recuperación de cartera vencida.

Con respecto a la tabulación podemos ver que los objetivos son alcanzables y que existe gran respaldo por parte de los Dueños de la empresa conjuntamente con los beneficiarios del proyecto, al mismo tiempo generara gran impacto de género en la parte interna de la empresa como también proyectos que genere bienestar ambiental, una de las cosas a destacar es que el proyecto tiene gran sostenibilidad a futuro mejorando y creando estabilidad empresarial a mediano y largo plazo.

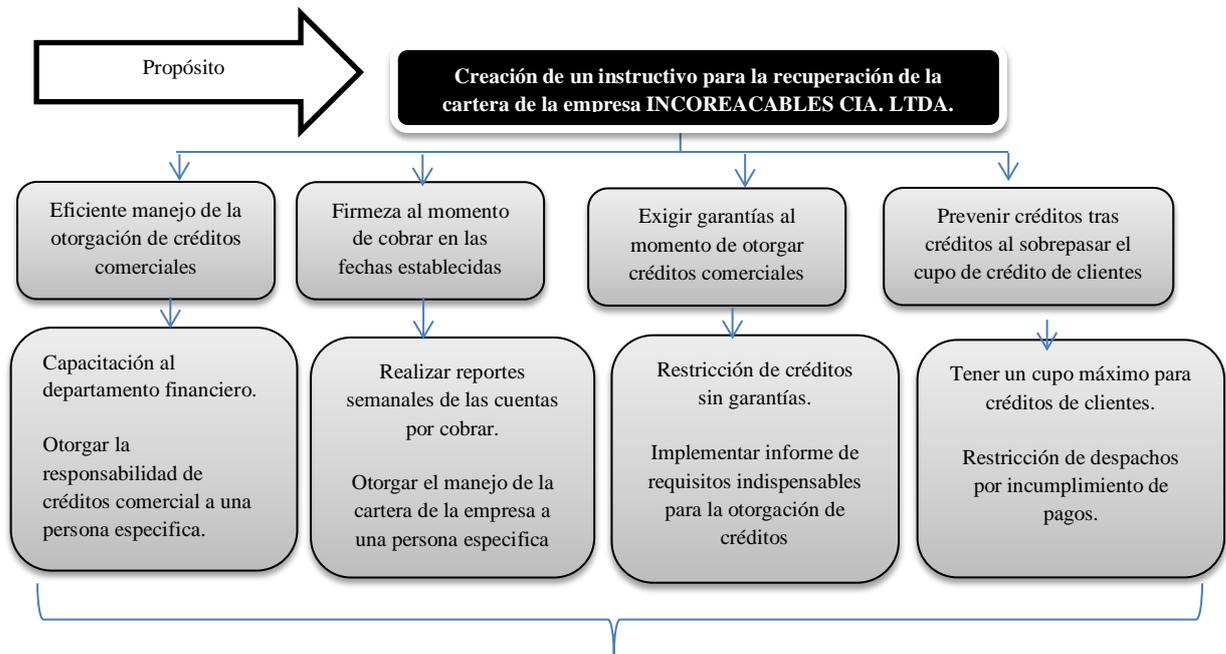
### **4.03. Diagrama de Estrategias**

#### **4.03.01. Definición del Diagrama de Estrategias**

El diagrama de estrategias es una herramienta en donde nos permite identificar las actividades que se debe realizar como estrategias para que se produzca los componentes o medios con respecto al propósito del proyecto. Al formular las estrategias estamos dando el camino para la solución del problema a cual nos estamos enfocando, existen varias caminos para la solución de problemas pero al elegir las actividades o estrategias precisas en un proyecto facilita la búsqueda de la solución esperada.

### 4.03.02. Figura 5 Diagrama de Estrategias

Figura 5 Diagrama de Estrategias



#### Alternativas o estrategias para cumplir los objetivos

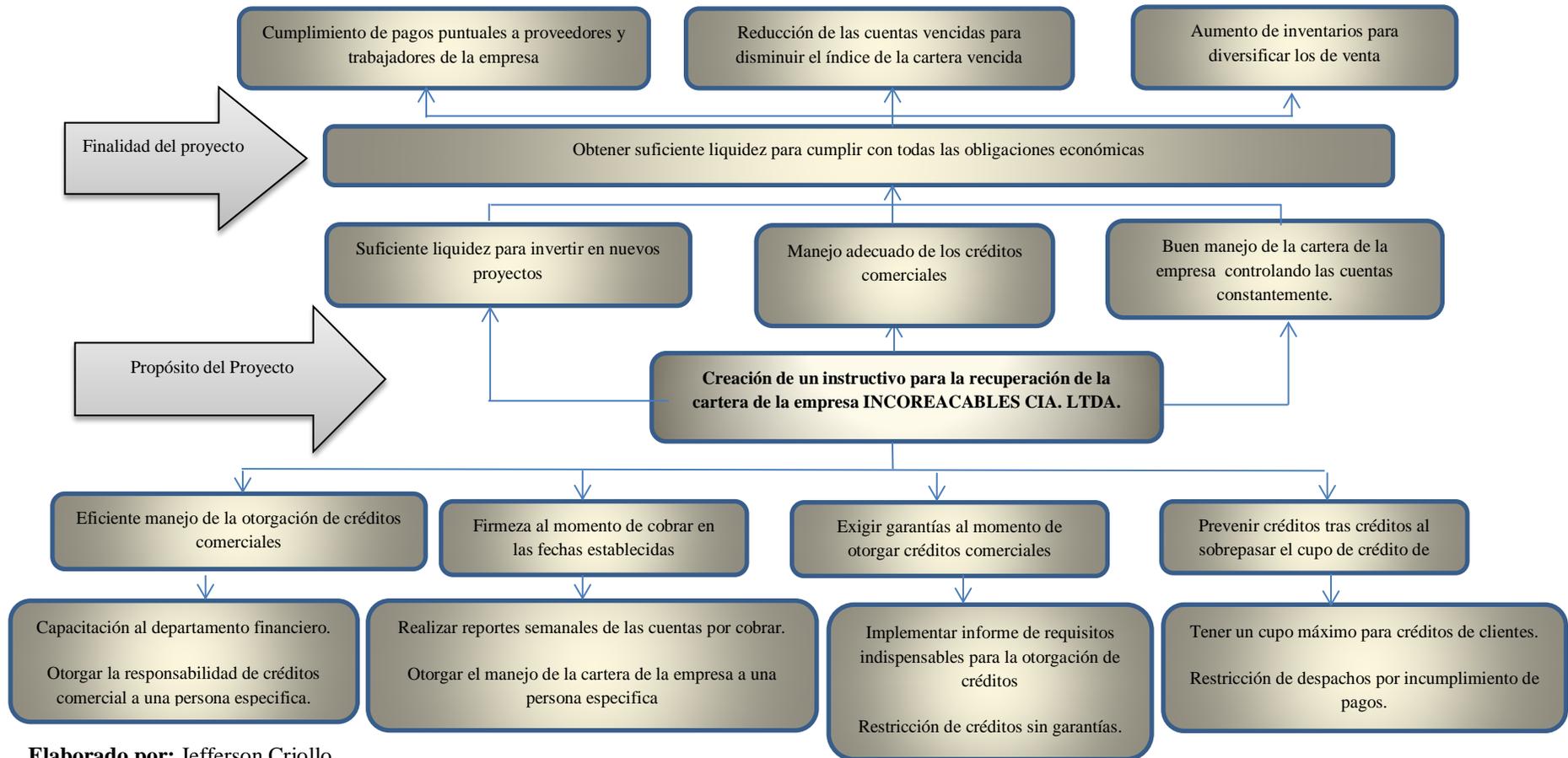
Elaborado por: Jefferson Criollo

#### 4.03.02.01. Análisis del Diagrama de Estrategias

El diagrama de estrategias está enfocado en los medios o componentes que necesitamos para cumplir el propósito del proyecto, como actividades en general tome en cuenta las actividades como las capacitaciones al personal con respecto a la implementación del instructivo, las restricciones en el caso de no cumplir las obligaciones económicas por parte de los clientes, como también el seguimiento de las cuenta por cobrar mediante reportes semanales que pueda generar una idea de cómo se está llevando el nuevo plan del proyecto en la empresa. Es así como estas estrategias pueden ayudar a integrar con facilidad la implementación del instructivo en la empresa INCOREACABLES CIA. LTDA.

### 4.03.03. Figura 6 Diagrama de Estrategias 2

Figura 6 Diagrama de Estrategias 2



## **4.04. Matriz De Marco Lógico**

### **4.04.01. Definición de la Matriz de Marco Lógico**

La matriz de Marco Lógico es “una herramienta de análisis estructurado, que facilita el proceso de identificación, diseño, ejecución y evaluación de políticas, programas, proyectos y diseños organizacionales, pudiendo aplicarse en cualquier fase de los respectivos procesos de planificación” (Ministerio de Educación División de Planificación y Presupuesto. 2001), esta matriz es muy relevante al tratarse de la solución de una problemática, primeramente porque se identifica el problema se diseña dichas matrices y al mismo tiempo se evalúa sobre los objetivos que se quiere llegar mediante la realización de un proyecto, algo importante de resaltar es el seguimiento que esta matriz realiza mediante indicadores de objetivos, si bien es cierto lo positivo en la formulación de los objetivos es el cumplimiento del mismo y para lo cual los medios de verificación y los indicadores son esenciales para el cumplimiento de los parámetros establecidos.

## 4.04.02. Tabla 6 Matriz de Marco Lógico

Tabla 6

Matriz de Marco Lógico

Nivel de objetivos	Resumen	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos																										
<b>Finalidad del Proyecto</b>	Obtener suficiente liquidez para cumplir con todas las obligaciones económicas	Cumplimiento de pagos puntuales a proveedores y trabajadores de la empresa. Reducción de las cuentas vencidas para disminuir el índice de la cartera vencida. Aumento de inventarios para diversificar los de venta.	Reportes semanales de las cuentas pagadas. Reporte mensual del flujo de efectivo. Reporte del apalancamiento financiero mensual.	Pagos puntuales o anticipados por partes de clientes. Entrega de garantías al recibir crédito comercial. Cumplir con las fechas establecidas de pagos. (Cheques posfechados)																										
<b>Propósito</b>	Creación de un instructivo para la recuperación de la cartera de la empresa INCOREACABLES CIA. LTDA.	Suficiente liquidez para invertir en nuevos proyectos. Manejo adecuado de los créditos comerciales. Buen manejo de la cartera de la empresa controlando las cuentas constantemente.	Reporte del cumplimiento de objetivos mensualmente. Reporte de garantías recibidas por los créditos comerciales. Reporte del cobro de cheques posfechados en las fechas indicadas.	Cumplimiento del instructivo por parte de todos los involucrados. Adecuada capacitación para el uso del instructivo. Uso constante del instructivo.																										
<b>Componentes</b>	Eficiente manejo de la otorgación de créditos comerciales. Firmeza al momento de cobrar en las fechas establecidas Exigir garantías al momento de otorgar créditos comerciales. Prevenir créditos tras créditos al sobrepasar el cupo de crédito de clientes	Efectividad en el cobro de los créditos. Pagos puntuales en las fechas establecidas. Disminución de la cartera vencida. Pagos de créditos anteriores para no sobrepasar el cupo establecido.	Reporte semanal de la cartera de la empresa. Reporte del cumplimiento de cupos asignados a clientes. Documentos que certifiquen el cumplimiento del instructivo.	Pagos en las fechas puntuales. Aumento de ingresos constantes. Aprobación del instructivo por parte de Gerencia General. Buen uso del instructivo por parte de los clientes externos.																										
<b>Actividades</b>	Capacitación al departamento financiero. Otorgar la responsabilidad de créditos comercial a una persona específica. Exigir garantías en la otorgación de créditos comerciales. Realizar reportes semanales de las cuentas por cobrar. Implementar informe de requisitos indispensables para la otorgación de créditos	<table border="1"> <tr> <td>1. Pagos previos del proyecto</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Pago del programa de profesionalización y transferencia tecnológica</td> <td>\$739,44</td> </tr> <tr> <td>Depósito para certificado Financiero ITSCO</td> <td>\$ 3,00</td> </tr> <tr> <td>2. Desarrollo</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Impresiones</td> <td>\$ 40,00</td> </tr> <tr> <td>Anillados de los instructivos</td> <td>\$ 4,00</td> </tr> <tr> <td>Empastados del proyecto</td> <td>\$ 40,00</td> </tr> <tr> <td>impresiones de instructivos para clientes</td> <td>\$350,00</td> </tr> <tr> <td>3. CAPACITACIÓN</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Contratación de un profesional financiero</td> <td>\$200,00</td> </tr> <tr> <td>4. Gastos varios</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Materiales del taller de capacitación</td> <td>\$ 50,00</td> </tr> <tr> <td>Gastos extras en la capacitación</td> <td>\$ 50,00</td> </tr> </table>	1. Pagos previos del proyecto		Pago del programa de profesionalización y transferencia tecnológica	\$739,44	Depósito para certificado Financiero ITSCO	\$ 3,00	2. Desarrollo		Impresiones	\$ 40,00	Anillados de los instructivos	\$ 4,00	Empastados del proyecto	\$ 40,00	impresiones de instructivos para clientes	\$350,00	3. CAPACITACIÓN		Contratación de un profesional financiero	\$200,00	4. Gastos varios		Materiales del taller de capacitación	\$ 50,00	Gastos extras en la capacitación	\$ 50,00		Absoluto conocimiento del contenido del instructivo. Apoyo por parte de gerencia en el buen uso del instructivo. Cumplimiento de los estatutos indicados en el instructivo.
1. Pagos previos del proyecto																														
Pago del programa de profesionalización y transferencia tecnológica	\$739,44																													
Depósito para certificado Financiero ITSCO	\$ 3,00																													
2. Desarrollo																														
Impresiones	\$ 40,00																													
Anillados de los instructivos	\$ 4,00																													
Empastados del proyecto	\$ 40,00																													
impresiones de instructivos para clientes	\$350,00																													
3. CAPACITACIÓN																														
Contratación de un profesional financiero	\$200,00																													
4. Gastos varios																														
Materiales del taller de capacitación	\$ 50,00																													
Gastos extras en la capacitación	\$ 50,00																													

Elaborado por: Jefferson Criollo

CREACIÓN DE UN INSTRUCTIVO PARA MEJORAR LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA DE LA EMPRESA INCOREACABLES CIA. LTDA.  
UBICADA EN EL SECTOR NORTE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.

#### 4.04.02.01. Análisis de la Matriz de Marco Lógico

La matriz de marco lógico en términos sencillos es el resumen de la realización del proyecto al tomar en cuenta propósitos, indicadores, actividades y formas de comprobar que el proceso va a tener resultados, podemos afirmar que dicho estudio está por buen camino.

El propósito principal del proyecto es obtener suficiente liquidez y buscar la forma de no caer en un alto índice de cartera vencida, para lo cual la creación de una guía que nos de las pautas para manejar de mejor manera tanto créditos comerciales como maneras de cobrar eficazmente. En realidad el problema principal del cierre de empresas mencionado anteriormente es la falta de liquidez frente a obligaciones económicas, analizar los medios mediante el cual podemos lograr nuestro propósito como por ejemplo exigir garantías al momento de otorgar un crédito, es una de las actividades que la empresa debe priorizar sin ninguna excepción.

Por otro lado analizando el costo que genera la implementación del instructivo nos damos cuenta que es un costo que es mínimo frente a los beneficios a corto o largo plazo, indudablemente que los medios de verificación son interesantes al momento de comprobar los beneficios por ejemplo en mi proyecto al obtener un reporte semanal o mensual nos daremos cuenta si el instructivo funciona o no, ya que al obtener los mismos resultados podemos entender que existe otro problema en relación a recuperación de cartera.

Analizando desde otra perspectiva podemos incluir lo que es el costo beneficio en mi proyecto es importante destacar este punto ya que en este caso invertimos en la implantación de un instructivo para generar frutos en un futuro, dinero que en la actualidad podría generar un gasto innecesario, por lo tanto "El análisis Costo

Beneficio debe incluir un resumen ejecutivo donde se presente de manera breve los aspectos más relevantes, como lo son: las necesidades a cubrir o la problemática que se pretende resolver, las razones por la que la solución escogida es la más conveniente para resolver dicha problemática mencionando sus indicadores de rentabilidad y los riesgos asociados a su ejecución”(Transforming Global ATM Performance. 2009), es decir analizamos los supuesto que puede generar la implementación de este proyecto como también los riesgos que puede generar el mismo y ahí es en donde tomamos la decisión de invertir.

Si los indicadores detallados en la tabla anterior son positivos frente a los objetivos a cumplirse nos daremos cuenta que el proyecto ha tenido resultados y que las actividades han sido las correctas, como por ejemplo un indicador es el cumplimiento puntual de los pagos a proveedores, si este proceso se cumple adecuadamente nos damos cuenta que existe suficiente liquidez y esto se da por la eficiencia al momento de generar un crédito a los clientes, es decir se genere un circulo económico si existen cobros puntuales generara pagos puntuales y si existen atrasos en os cobros por no seguir una guía al momento de generar créditos tampoco habrá liquidez para cumplir con las obligaciones.

## 5. Capítulo 5: Propuesta

### 5.01. Antecedentes

Los instructivos nacen con el afán de prevenir distintos problemas a futuro en distintos ámbitos, necesariamente estos instructivos aparecen cuando se detecta problemas graves en una organización y la búsqueda de una solución es el principal inconveniente que distintas organizaciones tienen, he ahí en donde se busca prevenir las malas acciones que generan problemas y para lo cual se plantea un conjunto de normas a seguir para mejorar o cambiar el accionar de una empresa.

En la actualidad el problema principal de las MIPYMES es el manejo empírico de las actividades diarias que realizan las organizaciones, por ejemplo el manejo al momento de otorgar un crédito comercial es muy inadecuado no existe un conjunto de normas en las cuales se puede regir para cumplir con una buena negociación que genere beneficios para las dos partes, el sistema financiero de las empresas es la columna vertebral para el bienestar de la misma por lo cual indudablemente se debe seguir diferentes procedimientos ya sea para cumplimiento de objetivos como

---

CREACIÓN DE UN INSTRUCTIVO PARA MEJORAR LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA DE LA EMPRESA INCOREACABLES CIA. LTDA. UBICADA EN EL SECTOR NORTE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.

también para llevar las actividades de forma correcta y ordenada. Para poder entender de mejor manera voy a citar un ejemplo muy práctico de la utilización de un instructivo que se dio en el 2002 en la Universidad Simón Bolívar para el manejo de las cuentas por cobrar cuyo objetivo fue “Establecer los lineamientos metodológicos para el manejo de las Cuentas por Cobrar de la Universidad Simón Bolívar. Este constituye un instrumento idóneo para suministrar información de los procedimientos involucrados en el registro y control de dichas cuentas, generadas por las distintas Unidades que conforman la Institución y centralizando su cobro en la Sección de Cuentas por Cobrar” (Universidad Simón Bolívar. 2002), tomando esta iniciativa se puede afirmar que el buen uso y manejo de diferentes cosas es porque existen normas y reglamentos establecidos en cualquier ámbito.

Para cualquier uso de un artículo o un sistema nuevo debe existir un manual o instructivo de procedimientos con el fin de precautelar el uso del mismo, por ejemplo al comprar un electrodoméstico nuevo siempre existe un instructivo en donde se puede regir para la buena utilización del mismo. Este es un ejemplo muy práctico que en el proyecto se maneja de igual manera al tratar de cambiar procesos en una organización primeramente debe existir lineamientos para el uso del mismo, cuando existen problemas en una empresa por distintas causas, la búsqueda de las alternativas es el inicio de un proceso de cambio en una organización y es ahí en donde nace la falta de un instructivo que genere eficiencia en los procesos, si bien es cierto cualquier cambio produce riesgos y la implementación de nuevos procesos de igual manera, el miedo al fracaso y los riesgos son los factores principales que en el Ecuador tenemos como desventaja ante países desarrollados, “el abordar el tema de los riesgos en el Ecuador no es una tarea fácil cuando se considera la diversidad de amenazas y vulnerabilidades a las que se encuentra sujetos nuestro territorio

Nacional” (PROGRAMA REGIONAL ANDINO PARA LA REDUCCION Y MITIGACION DE RIESGOS, 2005), según este documento existen varias amenazas por el cual el Ecuatoriano tiene miedo al riesgo y es una de las desventajas que se puede tener en la realización de un proyecto.

Enfocándonos en la parte financiera podemos afirmar que las empresas funcionan de mejor manera cuando existe suficiente liquidez y lamentablemente confundimos lo que es liquidez con lo que es rentabilidad, una empresa puede tener excelentes utilidades pero al no tener flujo de efectivo para cumplir con lo económico cae en un problema financiero, ya que las deudas no se pagan con las utilidades sino con el flujo que genera las ventas de las empresa, para lo cual tome en cuenta este artículo que dice “todos sabemos si un negocio da utilidades mirando su estado de pérdidas y ganancias, y si es rentable calculando su tasa interna de retorno. No obstante, un negocio puede ser rentable y no ser bueno por no generar suficiente liquidez” (Partner Consulting S.A.C, 2009), para lo cual el buen manejo de las cuentas por cobrar es importante para una organización no solamente hay que dar prioridad a incrementar las ventas sino también a la manera de cobrar que para mí es uno de los factores principales que deben tomar en cuenta los empresarios o dueños de empresas.

Como ejemplo podemos citar el cierre de la empresa Diario El Hoy que se dio en el 2014 y fue una de las 700 empresas que cerraron por la falta de liquidez, claramente que este es un problema que abarca muchos aspectos del pasado no solamente el mal manejo de la cartera o la mala eficiencia en las cuenta por cobrar, sino que existen varios problemas para que ocurra un cierre de una empresa como por ejemplo manejo empírico de funciones, mala administración por parte de la

gerencia, mala toma de decisiones, entre otros. Para lo cual evitar problemas antes de que estos ya no tengan solución es la base para el futuro de las organizaciones, dando como resultado el mejoramiento de las empresas en Ecuador. (El Ciudadano. 2014)

La Empresa INCOREACABLES CIA. LTDA. a lo largo de su constitución ha sido una empresa que lamentablemente en general no ha tenido lineamientos establecidos para mejorar el funcionamiento, si bien es cierto es una empresa exitosa que a lo largo del tiempo ha tenido un crecimiento continuo por las buenas negociaciones obtenidas, pero si existe la falta de un mejor control en la recuperación de cartera, es un problema que a largo plazo tal vez genere inconvenientes como cierre de la empresa por la falta de liquidez.

## **5.02. Descripción (De la herramienta o metodología que propone como solución)**

### **5.02.01. Enfoque del proyecto**

Este proyecto está orientado directamente al departamento financiero y cobranza de la empresa INCOREACABLES CIA. LTDA., se ha realizado un análisis de la cartera vencida de la empresa y nos dio como resultado la mala gestión y el deficiente proceso al momento de otorgar un crédito comercial. De ahí es donde nace la falta de liquidez y los problemas económicos en general, para lo cual tomando en cuenta los involucrados tanto directo e indirectos en la realización de este proyecto.

El enfoque del proyecto directamente esta enrolado en la parte económica y cuantitativa de la empresa, el flujo del efectivo es la parte principal a donde buscamos la solución y buscamos normas como estrategias del proyecto.

### **5.02.02. Modalidad básica de la información**

El proyecto está dirigido a la creación de un instructivo para la empresa INCOREACABLES CIA. LTDA. ubicada en el norte del Distrito Metropolitano de Quito con el fin de cambiar e implementar nuevos procesos que mejoren la recuperación de cartera, la modalidad básica de la información será mediante análisis anteriores del aumento constante de la cartera vencida y del incumplimiento de pagos puntuales por parte de los clientes.

Se realizó una investigación mediante un estudio del flujo de efectivo de la empresa, comparaciones de las ventas y compras a créditos que realiza la empresa constantemente para determinar si el flujo de las cuentas por pagar está cubierto por las cuentas por cobrar, se ha hecho el estudio mediante documentos facilitados por la empresa a realizar el proyecto.

### **5.02.03. Tipo de Investigación**

Los tipos de investigación realizadas para el desarrollo del proyecto se los realizo mediante dos aspectos:

#### **5.02.03.01. Investigación de aspectos sociales**

El objetivo de esta investigación es buscar solución a las malas gestiones al iniciar una negociación, por ejemplo este estudio se enfoca en las relaciones comerciales que se tiene con los proveedores y las relaciones internas entre trabajadores y dueños de la empresa. Si bien es cierto al generar un reporte de como

se ha cumplido las obligaciones económicas pasadas nos daremos cuenta en que porcentaje ha bajado la recuperación de cartera y el flujo del efectivo, para así intervenir en las falencias principales que mejore las gestiones comerciales.

### **5.02.03.02. Investigación cuantitativa**

Al hablar de este tipo de investigación nos dirigimos directamente a los números de datos anteriores, en que factores ha afectado las malas gestiones comerciales. Si bien es cierto el dinero pierde su valor en el tiempo, al hablar de este aspecto me refiero que al tener una cartera vencida sumamente alta no es saludable para la empresa ya que no sirve de mucho tener muchas cuentas que cobrar si al momento de necesitar el dinero no hay para cumplir las obligaciones económicas.

Para una empresa “el incremento en cartera, más el incremento en inventarios, menos el incremento en las cuentas por pagar a proveedores, determina el incremento en capital de trabajo que se necesita para mantener el crecimiento de un negocio” (Partner Consulting S.A.C. 2009), si bien es cierto el tener un incremento en las tres variables es positivo para la empresa porque las condiciones para seguir con el desarrollo de las actividades normales se fortalecen a medida de que esta variables se incrementan constantemente. Si solamente creciera la cartera y los inventarios disminuyeran ahí visiblemente nos daremos cuenta que no existe un buen manejo de la cartera de la empresa.

Con el estudio de una comparación de variables económicas de la empresa nos damos cuenta en donde afecta el no tener suficiente liquidez y a que nos puede llevar a futuro si no se pone un alto a las malas decisiones por parte de los dueños de la empresa.

#### 5.02.04. Etapas de investigación

Para poder especificar las etapas de investigación dividimos en tres etapas principales del proyecto:

- Inicialmente detallamos la problemática en la cual la empresa INCOREACABLES CIA. LTDA. esta teniendo a lo largo del tiempo, la falta de liquidez que se tiene en ciertos tiempos provocada por los altos retrasos de pagos por parte de clientes externos y el manejo empírico en la otorgación de créditos comerciales son pocas de las causas que ha generado problemas económicos en ciertas etapas del año. Se ha visto la necesidad de crear normas obligatorias para manejar los créditos y amenorar la cartera vencida que a largo plazo se convierten en cuentas incobrables que generan perdida en la empresa, es así como se dio inicio a la investigación sobre esta problemática.
- Como segundo punto la investigación que se realiza es de forma cuantitativa, es decir se busca relacionar tanto cuentas por cobrar como cuentas por pagar, por ejemplo sacamos un promedio del tiempo de crédito que nos otorgan todos los proveedores contra un promedio del tiempo de crédito de una muestra de clientes importantes para la empresa, es ahí en donde nos daremos cuenta el flujo económico que tiene la empresa en tiempos de créditos. Por otro lado realizamos un análisis del crecimiento que ha tenido la empresa en un tiempo determinado tanto de inventarios como de la cartera vencida de la empresa, dándonos como resultado falta de control de las cuenta por cobrar.
- Y como tercera etapa analizamos también la fidelización de clientes que se ha tenido por otorgar créditos muy largos, si bien es cierto es importante ganar

clientes a lo largo del tiempo pero estudiando bien los tiempos que se recupera el dinero invertido en inventarios nos generara perdida, ya que el dinero en el tiempo pierde su valor no es lo mismo tener un dólar en este momento que tener el mismo dólares luego de 3 o 6 meses. Se realizó un estudio y se notó que es mejor no vender a mucho tiempo y vender a corto plazo que generara mayores beneficios.

Como resumen podemos darnos cuenta que el problema viene desde el inicio de la negociación entre cliente y empresa, la solución viene en limitar y decidir a quién otorgar un crédito y con qué parámetros debe regirse para obtener el mismo, siendo así muy importante el objetivo del proyecto que es crear un instructivo para mejorar la cartera vencida de la empresa INCOREACABLES CIA. LTDA.

#### **5.02.05. Recolección de la muestra**

La recolección de la información en general facilita la empresa con documentos de datos anteriores en donde se puede basar la investigación para buscar la solución del problema.

Esta investigación también se basara en entrevistas que se realizará a proveedores y trabajadores que tengan varios años trabajando con la empresa INCOREACABLES CIA. LTDA., para así lograr obtener el grado de cumplimiento económico que ha tenido la empresa. Por otro lado también buscaremos datos históricos en donde nos demuestre si en algún tiempo se estableció un instructivo o manual de normas para buscar eficiencia en los procesos.

### **5.02.06. Técnica de recolección de datos**

Como técnica de recolección de datos se utilizó la técnica de lectura y documentación que nos dice que “toda investigación, sin importar su espacio de actuación, requiere de una búsqueda, lectura, interpretación y apropiación de información relacionada con el tema objeto de estudio, es decir de un marco teórico referencial”( Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. 2006), con este enunciado y refiriéndome a mi proyecto lógicamente que para buscar la solución a la problemática vamos a necesitar documento en los cuales nos demuestre las fallas a cuales direccionarnos para implementar las nuevas políticas detalladas en el instructivo.

### **5.02.07. Validez de la información**

La agrupación de la información obtenida es la clave para validar la información, en este caso unimos todos los documentos que se recolecto y relaciones uno con otro para verificar que los resultados sean coherentes y no estén fuera de lo que se busca encontrar.

Como en mi proyecto el objetivo es mejorar un proceso que está provocando problemas económicos en la empresa la validación de los datos son los documentos en los cuales verificamos que el aumento de la cartera vencida es por las malas decisiones al momento de otorgar un crédito.

### **5.02.08. Técnica de análisis de datos**

La técnica de análisis de datos es el proceso en donde los datos tomados se transforman en un análisis con el fin de que se puedan verificar para que estos datos tengan concordancia con el objetivo principal de un proyecto, pueden existir análisis

cuantitativos o cualitativos, en este caso el análisis que tomamos en cuenta son las dos formas.

Cuantitativa al momento de sacar un porcentaje o un estimado de la pérdida que se tiene en un periodo por la demora de los pagos por parte de los clientes o una análisis del análisis de las cuentas por cobrar frente a las cuentas por pagar sin dejar atrás el movimiento de los inventarios, este es un análisis en lo cual nos dará una idea y nos facilitara buscar la solución del problema en el cual está cayendo la empresa.

Cualitativo una vez que diferenciamos los datos que necesitamos para cumplir con el objetivo determinamos las estrategias o herramientas que necesito para cumplir con el fin deseado, en este caso con el análisis de los datos que tengo implemento el instructivo como herramienta para mejorar y amenorar a cartera vencida de la empresa INCOREACABLES CIA. LTDA. Este análisis nos permitirá diferenciar entre la problemática y la situación actual mejorada de la empresa.

### **5.03. Formulación del proceso de aplicación de la propuesta**

#### **5.03.01. Propuesta**

Este instructivo tiene el fin de prevenir la falta de liquidez en la empresa, al parecer la aplicación del instructivo no tiene un impacto directo, pero en realidad al iniciar una negociación es en donde empieza la mala gestión o la buena gestión que a largo plazo genera beneficios para la empresa. Cuando existen normas o pasos para guiarse en el funcionamiento de algún artículo o de algún proceso es en donde inicia la buena negociación para generar beneficios y no incurrir en problemas por tener desconocimiento de los pasos a seguir.

Mi propuesta básicamente va dirigida a los clientes, para lograr estandarizar normas establecidas para garantizar y mejorar el pago de las cuentas por cobrar, al mismo tiempo implementaremos políticas en las cuales todos los créditos comerciales tengan los mismos reglamentos para todos sin ninguna excepción.

Por ultimo va dirigido a las personas encargadas de las cuentas por cobrar, dando un reglamento en el cual regirse para mejorar el ingreso y el flujo de efectivo para cumplir a tiempo con las obligaciones económicas de la empresa.

### **5.03.02. Políticas y procesos para obtener créditos comerciales y manejar las cuentas por cobrar**

#### **5.03.02.01. Introducción**

Establecer políticas y procesos en cualquier ámbito es positivo para una empresa, las normas en las cuales nos vamos a dirigir a los clientes deben ser fáciles de entender y fáciles de aplicar, sin que los clientes lo tomen como un impedimento al momento de comprar, más bien que lo tomen como un procesos a seguir por política interna de la empresa.

Antes de iniciar una relación comercial siempre deben existir pasos a seguir para en un futuro no tener problemas por no entender la forma de funcionamiento que tiene la empresa tanto internamente como con los clientes. Los procesos para obtener un crédito se dan mediante políticas o normas que se establece mediante la autorización del gerente de la misma, estos lineamientos obligan al cliente a seguir un proceso, y lo más importante se rigen a normas en los cuales tienen la obligación de pagar las facturas a tiempo.

Al obtener ya los procesos establecidos y cumplir con los mismos no son suficientes para que los cobros se cumplan a tiempo, la forma y la persona que tiene a cargo la disposición de cobrar y de decidir sobre la aprobación de los créditos es también indispensable para cumplir con el objetivo. Es obligatorio también dar normas a la persona que está encargado de tomar las decisiones sobre los créditos para que no existan excepciones o favoritismos al momento de recuperar la cartera

### **5.03.02.02. Instructivo de operación y procedimientos para el desarrollo de créditos comerciales y créditos vencidos de la empresa INCOREACABLES CIA. LTDA.**

La propuesta generada mediante un instructivo para la solución o mejoramiento de una problemática como lo es el alto índice de la cartera vencida de la empresa INCOREACABLES CIA. LTDA. se la va a desarrollar con los siguientes aspectos:

#### **5.03.02.02.01. Antecedentes**

En este aspecto vamos a describir la historia de la empresa dando a conocer los aspectos principales y los objetivos que tiene INCOREACABLES CIA. LTDA. como organización, promovemos a la colaboración de todos para que este instructivo de resultado y se entienda el objetivo principal de la implementación de este instructivo.

Como su nombre lo indica en este punto indicamos aspectos anteriores en el cual se pueda tener una idea de que es lo que se va hacer, el instructivo debe tener datos históricos para que pueda ser tomado en cuenta en la empresa, datos como problemas financieros anteriores, aumento de la cartera vencida en años anteriores,

incumplimiento de pagos por falta de liquidez, entre otros, es ahí en donde surge la idea de la creación de un instructivo financiero.

### **5.03.02.02.02. Presentación**

En este punto damos a conocer el instructivo y el departamento de la empresa que presenta el mismo, al mismo tiempo damos a conocer el objetivo de la implementación del instructivo con el fin de que las personas involucradas entiendan la razón de ser del instructivo.

### **5.03.02.02.03. Autorización y Aprobación**

Todo proceso nuevo en la empresa debe ser autorizado y aprobado por gerencia, para lo cual en este aspecto vamos a realizar una carta de autorización en donde el Gerente firme y nos de la aprobación de implementar el instructivo en la empresa.

#### **Autorización y Aprobación**

Yo, RECALDE ANDRADE EDISON ARTURO, representante legal de INCOREACABLES CIA. LTDA. con cédula de identidad 100202440-1, por medio de la presente me dirijo a ustedes con la finalidad de informarles que autorizo y apruebo la implementación del instructivo con la finalidad de mejorar los procesos financieros que mantienen con la empresa INCOREACABLES CIA. LTDA.

Sin nada más que mencionar me despido sin antes desearles éxitos en sus actividades.

Atentamente

Recalde Andrade Edison Arturo

CI 100202440-2

Gerente General

INCOREACABLES CIA. LTDA.

#### **5.03.02.02.04. Desarrollo del instructivo**

Aquí es en donde se va a imponer las nuevas políticas internas y se va a dar a conocer a los clientes las normas que deben tomar al tener relaciones comerciales con INCOREACABLES CIA. LTDA., se ha dividido en diferentes capítulos con el fin de que sea entendible y fácil de usarlo, detallados en artículos para cada política.

##### **5.03.02.02.04.01. Capítulo I.- Principios Generales**

En resumen este capítulo nos indica el objetivo del instructivo y las partes generales que provoca el uso del mismo, siendo así una forma de comprender él porque implantamos un proceso nuevo en la empresa. Otro aspecto que se toma en cuenta en este capítulo es el ámbito y los principios generales que presentan el nuevo proyecto dándonos a conocer por qué y cuáles son las razones de implementar el instructivo detallando también como se va a llevar a cabo la utilización del nuevo proceso.

## **CAPITULO I**

### **Principios Generales**

#### **Artículo 1.- Objeto**

El instructivo de operaciones y procedimientos para el desarrollo de créditos comerciales y créditos vencidos de la empresa INCOREACABLES CIA. LTDA.

---

CREACIÓN DE UN INSTRUCTIVO PARA MEJORAR LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA DE LA EMPRESA INCOREACABLES CIA. LTDA. UBICADA EN EL SECTOR NORTE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.

tiene el objetivo de prevenir el aumento de la cartera vencida y generar un mejor manejo en las cuentas por cobrar obteniendo mayor garantías y seguridad en los créditos comerciales.

## **Artículo 2.- Ámbito**

Este instructivo establece las políticas previas a un crédito comercial y a las condiciones que los clientes deben tener en cuenta al momento de realizar una compra en la empresa. Se lograra la regulación, supervisión y el control de la cartera de la empresa.

## **Artículo 3.- Objetivos**

Los objetivos de este instructivo son los siguientes:

1. Obtener suficiente liquidez para cumplir con las obligaciones económicas internas y externas de la empresa
2. Lograr una mejor recuperación de la cartera de la empresa para prevenir el aumento de cuentas incobrables
3. Estandarizar los procesos financieros que deben realizar los clientes para obtener un crédito.
4. Regular los procesos crediticios que los clientes obtiene con la empresa.
5. Informar a los clientes sobre los nuevos procesos para obtener un crédito comercial.
6. Prevenir los retrasos de pagos por parte de los clientes para lograr obtener un flujo de efectivo eficiente.

7. Logra obtener garantías sobre los créditos para asegurar el pago y no obtener pérdida en un futuro.

#### **Artículo 4.- Principios**

Los principios que sobresalen de este instructivo son:

1. Generar una buena relación entre trabajadores y dueños de la empresa.
2. Buena relación entre proveedores y la empresa
3. Protección económica para los trabajadores respaldando adecuadamente cuando lo necesiten.
4. Estabilidad y seguridad de la empresa tanto económicamente como en el mercado.
5. Trabajo en equipo tanto trabajadores como dueños para buscar el bienestar en conjunto de la empresa.

#### **Artículo 5.- Política**

La formulación de las políticas financieras en la empresa genera eficiencia en los procesos económicos tanto en los ingresos y salidas de dinero, la política en general es tener los mismos tiempos en los créditos por pagar y en los créditos por cobrar, generando así suficiente liquidez para cumplir con las obligaciones económicas.

#### **5.03.02.02.04.02. Capítulo 2.- Previo a la otorgación de créditos comerciales**

En este capítulo indicamos los requisitos y las normas que debe tomar en cuenta los clientes al pretender obtener un crédito comercial con la empresa, indicamos los requisitos previos para solicitar un crédito como por ejemplo llenar la solicitud de

crédito generada por la empresa (Anexo 3). Además indicamos los procesos a seguir y las condiciones al momento de solicitar dicho crédito.

Si bien es cierto en toda entidad financiera se requiere un proceso previo para solicitar un crédito, existen varios requisitos y sobre todo que tengan buenas referencia financieras sin ningún problema en el buró de crédito, para lo cual se tomó como ejemplo para implementar las políticas o requisitos previos al momento de buscar relaciones comerciales con INCOREACABLES CIA. LTDA.

## **CAPITULO II**

### **PREVIO A LA OTORGACION DE CREDITOS COMERCIALES**

#### **Artículo 6.- Requisitos**

Cuando el cliente desea obtener un crédito comercial se debe tomar en cuenta los siguientes requisitos:

- Ser cliente de la empresa por los menos 6 meses antes de solicitar el crédito.
- Tener al menos 5 compras de contado en la empresa.
- Llenar la solicitud de crédito entregada por la empresa.
- Debe autorizar a la empresa la revisión en el buró de crédito
- Obtener una buena referencia en el buró de crédito en por lo menos los últimos 5 años.
- Tener compras constantes con montos que justifiquen el crédito comercial.
- De acuerdo al monto se deberá entregar diferentes garantías a la empresa.

## **Artículo 7.- Compromiso**

Al requerir el crédito comercial obligatoriamente deberán firmar una carta de compromiso con la empresa, comprometiéndose en cancelar las factura en las fechas establecidas sin retraso alguno.

## **Artículo 8.- Entrevista**

Previo a solicitar el crédito deberá acudir a una entrevista con la persona que este a cargo de la parte financiera de le empresa, en este caso la entrevista deberá ser obligatoriamente para seguir con los siguientes pasos para el crédito.

## **Artículo 9.- Referencias Financieras y Comerciales**

Obligatoriamente el cliente debe tener créditos con otras empresas y cuenta corriente en cualquier banco ya que es indispensable trabajar con cheques posfechados al momento de otorgar crédito, esto con el objetivo de tener una garantía adicional.

## **Artículo 10.- Sujeto a crédito**

Mediante el análisis previo a la aprobación del crédito debemos evaluar si el solicitante es sujeto a tener un crédito, es decir debemos tomar en cuenta si el cliente tiene suficiente liquidez y es apto para disponer de un crédito comercial.

### **5.03.02.02.04.03. Capítulo 3.- Obligaciones en los créditos comerciales**

Este capítulo es uno de los más importantes del instructivo ya que es ahí en donde ponemos las normas que los clientes deben tomar en cuenta al solicitar un crédito con la empresa INCOREACABLES CIA. LTDA., damos a conocer las políticas internas y las consecuencias si existen incumplimientos de pagos.

Una de las obligaciones de los clientes es llenar un pagare si el monto aprobado supera los \$ 10000 emitida por la empresa (Anexo 4), si bien es cierto el pagare nos garantiza el cumplimiento de pago, comprometiendo al cliente a pagar en la fecha establecida. Otra obligación importante que se detalla en el instructivo es la obligación de respaldar las facturas con cheques posfechados, es una forma de tener un documento legal que nos permitirá cobrar sin tener inconvenientes en un futuro.

Al determinar normas para establecer un proceso sobre la otorgación de créditos comerciales debemos tomar en cuenta los pasos que hay que seguir para obtener un crédito en una entidad financiera, inicialmente hay que determinar si la persona o empresa es sujeta a obtener un crédito, si su referencia crediticia es aceptable de acuerdo al buró de crédito, si los ingresos son suficientes para cumplir con un crédito de un determinado monto, entre otros. Son pasos que se debe cumplir para lograr obtener un crédito, es así como tomamos de ejemplo para imponer las normas que la empresa necesita al dar financiamiento a los clientes.

## **CAPITULO III**

### **OBLIGACIONES EN LOS CREDITOS COMERCIALES**

#### **Artículo 11.- Cheque**

Todo crédito comercial aprobado deberá ser respaldado mediante cheques posfechados al plazo aprobado por el departamento encargado de créditos comerciales.

No existirá ninguna excepción y los cheques serán cobrados en las fechas aprobadas sin retrasar los depósitos así la fecha no haya sido respetada físicamente.

## **Artículo 12.- Pagare**

Según el crédito aprobado montos superiores a \$ 10000 tendrán la obligación de firmar un pagare a la orden de INCOREACABLES CIA. LTDA. dicho pagare será emitido por la empresa.

El pagare es una garantía que la empresa requiere con el fin de buscar que el cliente se compromete en cancelar una cantidad de dinero determinado.

## **Artículo 13.- Montos aprobados**

Los montos aprobados deberán ser estudiado y aprobados sucesivamente, es decir inicialmente se aprobara el monto de acuerdo a las compras realizadas anteriormente luego podrá ser modificada a un monto mayor.

## **Artículo 14.- Aumento de cupo**

El aumento de cupo se hará únicamente cuando el cliente lo solicite y se tomaran en cuenta las siguientes condiciones para aprobar dicho aumento:

- El cliente debe tener por lo menos un año el crédito con la empresa.
- Los pagos anteriores a crédito debieron ser puntuales.
- Nunca hubo cheque protestos.
- Las compras anteriores fueron de montos representables que justifiquen el aumento del crédito.
- Se realizara un análisis del manejo de la cuenta del cliente desde el inicio del crédito comercial con la empresa.

## **Artículo 15.- Cheques protestos**

Cuando exista un cheque protesto por falta de fondos automáticamente el cliente pierde el crédito comercial con la empresa INCOREACABLES CIA. LTDA.

### **5.03.02.02.04.03. Capítulo 4.- Obligaciones Internas**

En este capítulo detallamos las obligaciones que tiene la empresa internamente para dar cumplimiento al proceso, no serviría de nada si internamente no hay cumplimiento de los artículos planteados en el instructivo para lo cual detallamos políticas para el personal interno de la empresa.

Como aspectos principales en este capítulo es la designación de funciones y la potestad que tendrán las personas encargadas para tomar una decisión cualquiera que sea con el fin de buscar el bienestar económico de la empresa, uno de los problemas que tiene esta organización es que no existen personas designadas para la toma de decisiones en la parte financiera, este capítulo nos va a dar la iniciativa de respaldar a la persona que va a tomar una decisión con respecto al cierre de créditos, aumento de cupos, aprobación de créditos, entre otros, con el fin de buscar liquidez para cumplir con todas las obligaciones económicas.

## **CAPITULO IV**

### **OBLIGACIONES INTERNAS**

#### **Artículo 16.- Personal capacitado**

El personal de la empresa INCOREACABLES CIA. LTDA. deberá estar totalmente capacitado para tomar decisiones sobre las relaciones comerciales con los clientes

Todos los clientes tienen el derecho de que los trabajadores de la empresa tengan conocimiento necesario para aclarar los procesos crediticios y las normas previas para obtener un crédito comercial.

## **Artículo 17.- Designación de Funciones**

La toma de decisiones sobre los créditos comerciales será designado a una sola persona, persona que tendrá la potestad de:

- Aprobar los créditos.
- Negar los créditos.
- Solicitar garantías por los créditos cualquiera que sea.
- Aprobar el cupo otorgado a los clientes
- Aprobar el aumento del cupo solicitado por los clientes.
- Autorizar las ventas a crédito.
- Entregar a gerencia un informe mensual sobre el cumplimiento de los clientes.

## **Artículo 18.- Respaldo en la toma de decisiones**

La persona encargada en la toma de decisiones tendrá el respaldo absoluto por parte de Gerencia, dando la autorización de decidir en los puntos mencionados en el artículo 17.

## **Artículo 19.- Postergación de cheques**

Únicamente en casos especiales se postergaran cheques con un límite de 3 veces por cliente. Caso contrario se procederá a cerrar el crédito con la empresa.

## **Artículo 20.- Reportes**

La persona encargada en la gestión de cobranza tendrá la obligación de pasar reportes semanales a Gerencia, con el fin de tomar decisiones en lo que respecta a créditos y retrasos de pagos.

## **6. Capítulo 6: Aspectos Administrativos**

### **6.01. Recursos**

Para el desarrollo de un proyecto indudablemente se requiere de varios recursos para la realización del mismo, en el proyecto a realizar vamos a necesitar diferentes recursos para que se pueda cumplir con el objetivo principal que son:

- Recurso Humano
- Recurso Tecnológico
- Recurso Financiero

#### **6.01.01. Recurso Humano**

Al mencionar el recurso humano en un proyecto se refiere a las personas que intervienen en la realización de dicho proyecto, es decir, para dar inicio obligatoriamente se va a necesitar de personas capacitadas para cumplir con el objetivo y la solución de la problemática planteada.

En mi proyecto el recurso humano básicamente es el personal interno y los dueños de la empresa, los mismo que deberán tener la predisposición y la capacidad necesaria para integrar un nuevo procesos en la empresa, esto generara varias capacitaciones por una persona especializada en el tema financiero y de recuperación de cartera, para lo cual contrataremos con un profesional que domine el tema y pueda integrar a la empresa INCOREACABLES CIA. LTDA. el nuevo proyecto.

Al ya tener el nuevo proceso y conocer sobre cómo llevar a la práctica necesitamos de la predisposición de todos los integrantes de la empresa, en especial de los dueños de la empresa tratando de respetar las normas establecidas en el instructivo sin ninguna excepción.

### **6.01.02. Recurso Tecnológico**

El recurso tecnológico en un proyecto son los medios necesarios que nos facilitan el trabajo para lograr un objetivo, un recurso tecnológico nos permitirá conseguir una meta en un menor tiempo y de mejor manera.

En la implementación de un nuevo instructivo en la empresa el recurso tecnológico interviene en el control que se va a tener al poner en marcha el instructivo, el control mensual de la cartera vencida emitida mediante el sistema es uno de los recursos necesarios que se necesita para comprobar si el proyecto está dando resultado.

Otro control que se necesita en este proyecto es el informe semanal de los cobros diarios que se ha hecho y si no ha existido retraso de cheques, dando así un análisis del flujo que se tiene para cubrir con las obligaciones económicas.

### **6.01.03. Recurso Financiero**

El recurso económico es el recurso más importante en la realización de un proyecto y no solamente en un proyecto sino también en la actividad comercial de todas las empresas, sin dinero no puede dar marcha el desarrollo de una organización para lo cual este recurso es el más importante para cumplir un objetivo.

En este proyecto se va a necesitar el recurso económico en la elaboración del instructivo, en la contratación de personal capacitado, en la contratación de un profesional experto en el tema y en el mejoramiento del sistema para controlar los procesos financieros. En conclusión para establecer los recursos mencionados anteriormente vamos a necesitar indudablemente el recurso económico que es indispensable para la realización del proyecto.

Como ventaja tenemos el apoyo por parte de la empresa para implementar este proyecto, ya que la idea de esto es que a mediano o largo plazo este proceso genere beneficios y no pérdidas, buscando que sea una inversión y no un gasto.

## **6.02. Presupuesto**

### **6.02.01. Presupuesto en un proyecto**

El presupuesto es “el plan financiero estimado para un proyecto, para el cual se requiere administrar fondos. Este documento debe incluir los gastos en los que se prevé incurrir en un período de tiempo determinado, como también el ingreso que se generará durante el transcurso del proyecto” (Foundation Center, 2002), es decir el presupuesto no solamente corresponde a los gastos que vamos a tener en la realización del proyecto sino también los gastos que vamos a tener cuando el proyecto ya esté funcionando.

El presupuesto es uno de los componentes más importante en la solución de una problemática por dos puntos importantes:

1. Tenemos una idea de cuánto vamos a necesitar para poner en marcha el proyecto y cuanto es lo que vamos a necesitar durante el desarrollo del mismo.
2. Podemos calcular si los beneficios económicos esperados van a ser mayores que la inversión realizada en el desarrollo del proyecto.

### **6.02.02. Presupuesto para la realización del proyecto**

Algo que rescatar en la empresa INCOREACABLES CIA. LTDA. es que existe un apoyo económico para la realización del proyecto, a continuación voy a detallar los gasto que vamos a tener para conseguir que este proyecto de resultado.

Tabla 7

Presupuesto para la implementación del instructivo de operación y procedimientos para el desarrollo de créditos comerciales y créditos vencidos de la empresa INCOREACABLES CIA. LTDA

<b>1. Pagos previos para la presentación del proyecto</b>	
Pago del programa académico de profesionalización y transferencia tecnológica.	\$ 739,44
Depósito para el certificado de rendición de cuentas con el instituto	\$ 3,00
<b>2. Desarrollo del proyecto</b>	
Impresiones	\$ 40,00
Anillados de los instructivos	\$ 4,00
Empastados del proyecto	\$ 40,00
impresiones de instructivos para clientes	\$ 350,00
<b>3. CAPACITACIÓN</b>	
Contratación de un profesional financiero	\$ 200,00
<b>4. Gastos varios</b>	
Materiales del taller de capacitación	\$ 50,00
Gastos extras en la capacitación	\$ 50,00
<b>TOTAL DEL PRESUPUESTO</b>	<b>1476,44</b>

**Elaborado por:** Jefferson Criollo

**Fuente:** Jefferson Criollo

### 6.03. Cronograma

Cronograma en general “es una herramienta muy importante en la gestión de proyectos” (Arteaga, A, S. 2013), sin duda nos ayuda a determinar los tiempos de las actividades a realizarse en un proyecto, de la misma manera nos ayuda a coordinar de mejor manera cada uno de los pasos que debemos seguir para que el desarrollo tenga secuencia y podamos tener fechas establecidas para la culminación del proyecto.

### 6.03.01. Tabla 7 Cronograma

Tabla 8

Cronograma

Cronograma	OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL			
Semanas	11	22	33	44	11	22	33	44	11	22	33	44	11	22	33	44	21	32	43	54	21	32	43	54	21	22	33	44
Contexto			X						X																			
Justificación					X				X																			
Definición del problema central									X	X																		
Mapeo de Involucrados											X																	
Matriz De Análisis De Involucrados									X	X																		
Árbol De Problemas									X	X			X															
Árbol De Objetivos										X			X															
Matriz De Análisis De Alternativas											X		X															
Matriz De Análisis De Impacto De Los Objetivos												X	X															
Diagrama De Estrategias													X				X											
Matriz de Marco Lógico																	X				X							
Antecedentes (de la herramienta o metodología que propone como solución)																	X	X				X						
Descripción (de la herramienta o metodología que propone como solución)																			X	X			X					

Formulación del proceso de aplicación de la propuesta	X	X	X		
Recursos		X	X	X	
Presupuesto y Cronograma			X	X	X
Conclusiones y Recomendaciones			X		X
Revisión y Corrección			X		X
Acta de aprobación firmada por el tutor				X	X
Acta de aprobación firmada por el lector				X	
Entrega de los anillados y empastados					X
Aprobación de horarios de sustentación					X
Defensas de Grado					X
Entrega del proyecto a la empresa INCOREACABLES CIA. LTDA.					X

**Elaborado por:** Jefferson Criollo

**Fuente:** Esquemas generales de proyectos

## **7. Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones**

### **7.01. Conclusiones**

Como conclusión puedo afirmar que uno de los problemas más graves que tienen las empresas ecuatorianas es la falta de liquidez y el bajo flujo de efectivo para cumplir con sus obligaciones económicas, si bien es cierto no existe un control o existe demasiada flexibilidad en la recuperación de cartera y es lo que ocasiona a un mediano o largo plazo el cierre de la empresa que de alguna manera genera menos desarrollo para el país, ya que al tener menos empresas ecuatorianas existe mayor desempleo y las necesidades básicas de las personas no pueden ser satisfechos por la falta de dinero.

Este proyecto está destinado a prevenir los problemas financieros a futuro porque al detallar la manera de proceder con los créditos y la forma de cobrar nos da una pauta para no caer en problemas de cuenta incobrables o de retrasos de pagos por parte de los clientes, si bien es cierto prevenir es mejor que buscar una solución cuando ya el problema está agravado, cuando una persona tiene un instructivo a la mano lógicamente que va a proceder de forma correcta o lo va intentar, para lo cual

afirmo que un instructivo o un manual de procesos es muy importante para los procesos en una empresa.

Como conclusión final podemos decir que cada uno de los departamentos de las empresas deben tener un instructivo para guiarse y proceder de la mejor manera en cualquier aspecto, trabajar empíricamente es una de las fallas que tiene las empresas ecuatorianas, cumplen con procesos y decisiones sin tener un respaldo escrito, para lo cual un instructivo financiero es esencial en la recuperación de cartera y previene como lo dije anteriormente el alto índice de cuentas incobrables.

## 7.02. Recomendaciones

Para detallar las recomendaciones las voy a enumerar para poder comprender de mejor manera y son las siguientes:

- Uso de un instructivo financiero: es necesarios tener un instructivo en donde guiarse para proceder de la manera correcta y con un respaldo escrito en donde la toma decisiones y los procedimientos no sean de manera empírica.
- Buen uso del instructivo: al tener un instructivo no solamente hay que leerlo sino poner en práctica y obedecer las normas que tiene sin ninguna excepción, ya que el éxito de un instructivo es su buen uso.
- Personal capacitado: para poder introducir un nuevo proceso obligatoriamente el personal que lo va a poner en práctica deberá tener una capacitación previa para poder indicar a los demás sobre el funcionamiento del mismo.
- Toma de decisiones: es necesario que haya una persona designada y respaldada por gerencia para que pueda tomar decisiones con respecto al instructivo, es decir que no haya excepciones en el cumplimiento del mismo,

para lo cual esta persona va a tener la obligación de proceder como el instructivo lo dice.

En general mi recomendación principal para este proyecto es que se utilice de la mejor manera para que haya beneficios a corto plazo para la empresa, el objetivo es que INCOREACABLES CIA. LTDA. siga creciendo constantemente y no decaiga por la falta de dinero, y como última recomendación es que este instructivo sea leído con fundamentos técnicos y serios para que pueda obtener un mejor entendimiento y sea fácil de aplicarlos sin perjudicar a nadie.

## 8. Referencias

### 8.01. Netgrafía

1. Edmunds, J, Kaufman, S & Selman Carranza, E. (1998, 14 de Abril) La Cartera Vencida Si Causa Quiebras. Recuperado de <http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/la-cartera-vencida-si-causa-quiebras-94443.html>
2. Incorea Cables. (2008). Incoreacables, Conductores Eléctricos. Recuperado de <http://www.incoreacables.com/quienessomos.html>
3. Ministerio De Trabajo y Promoción del Empleo. (2008). Lineamientos Nacionales de Política de la Formación Profesional. Recuperado de <https://html2-f.scribdassets.com/5b64rwqb5s352shz/images/26-b79c9b0cbf.jpg>
4. Oyarce, H. (2009). Análisis de Involucrados. Recuperado de <http://www.indetec.gob.mx/eventos/cepal2012/materiales/HectorOyarcePRESS3.pdf>
5. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2009-2014). El Árbol de Problemas. Recuperado de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:pIlaakkX7NMJ:www.unesco.org/new/es/culture/themes/cultural-diversity/diversity-of-cultural-expressions/tools/policy-guide/planificar/diagnosticar/arb-ol-de-problemas/+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ec>
6. Fernández, A, & Martínez, R. (2009). Árbol de Problema y Áreas de Intervención. Recuperado de

- [http://www.agro.unlp.edu.ar/cursos/pluginfile.php/19535/mod\\_resource/content/2/Arbol\\_de\\_problemas\\_y\\_objetivos.pdf](http://www.agro.unlp.edu.ar/cursos/pluginfile.php/19535/mod_resource/content/2/Arbol_de_problemas_y_objetivos.pdf)
7. Maurtua, M. (1992). Diseño de Prpyectos. Analisis de Alternativas. Cempro Planes y Proyectos. Recuperado de <http://www.cempro.org.pe/2011/11/analisis-de-alternativas.html>
  8. Transforming Global ATM Performance. (2009). Guía Básica de Análisis Costo-Beneficio ADS-B. Recuperado de <http://www.icao.int/nacc/documents/edocs/fasid/ccarwg9caanew.pdf>
  9. Universidad Simón Bolívar. (2002, Octubre 30). Manual de Normas y Procedimientos. Dirección de Finanzas. Departamento de Tesorería. Cuentas por Cobrar. Recuperado de <http://ipo.dii.usb.ve/manuales/Finanzas/Cuentas%20por%20Cobrar.pdf>
  10. Programa Regional Andino para la Reducción y Mitigación de Riesgos. (2005, Marzo). Plan Estratégico para la Reducción del Riesgo en el Territorio Ecuatoriano. Quito-Ecuador. Recuperado de <http://www.disaster-info.net/PED-Sudamerica/leyes/leyes/suramerica/ecuador/oтранorm/PLAN ESTRATEGICO REDUCCION RIESGO.pdf>
  11. PARTNER CONSULTING S.A.C. (2009). Mejor Liquidez que Utilidades. Recuperado de <http://www.partnerconsulting.com.pe/UserFiles/File/Liquidez%20mejor.pdf>
  12. El Ciudadano. (31 de Agosto de 2014). Noticias: Diario Hoy es una de las 700 empresas que cierran por falta de liquidez. Recuperado de <http://www.elciudadano.gob.ec/diario-hoy-es-una-de-las-700-empresas-que-cierran-por-falta-de-liquidez/>

13. Red de Revistas Científicas de América Latina, El Caribe, España y Portugal.  
(2006). Técnicas de Recolección de datos en Entornos Virtuales más usadas en la Investigación cualitativa. Murcia: España. Revista de Investigación Educativa. Recuperado de  
<http://www.redalyc.org/pdf/2833/283321886011.pdf>
14. FOUNDATION CENTER. (2002). Elemento Básicos para Elaborar el Presupuesto de un Proyecto. Recuperado de  
[http://foundationcenter.org/getstarted/tutorials/prop\\_budgt/pbb\\_span.html](http://foundationcenter.org/getstarted/tutorials/prop_budgt/pbb_span.html)

## 8.02. Bibliografía

1. Haime Levy, L. (2005). Planeación Financiera en la Empresa Moderna. (Ediciones Fiscales). Ciudad de México: ISEF Empresa Líder
2. Maldonado, L, Ordinola, M, Manrique, K, Fonseca, C, Sevilla, M & Delgado, O. (2011). Estudio de Caso: evaluación de impacto de la intervención del proyecto INCOPA/CAPAC en Andahuaylas. (Centro Internacional de la Papa). Lima- Perú: Comercial Grafica Sucre S.R.L.
3. Ministerio de Educación División de Planificación y Presupuesto. (2001, Enero). Nota Técnica Matriz de Marco Lógico. Recuperado de  
[http://docencia.unet.edu.ve/Coordinaciones/SComunitario/archivos/Matriz\\_de\\_Marco\\_Logico.pdf](http://docencia.unet.edu.ve/Coordinaciones/SComunitario/archivos/Matriz_de_Marco_Logico.pdf)
4. Arteaga, A, S. (2013). Formulación de Presupuesto y Cronograma en un Proyecto de Investigación. Universidad Peruana Cayetano Heredia.

## ANEXO 1 MISION, VISION Y OBJETIVO DE INCOREACABLES CIA. LTDA.



### Nuestra Empresa



### Nuestra Misión

Somos una empresa comercializadora de alambre y cable a nivel nacional que brinda su producto a la comunidad, permitiendo satisfacer sus necesidades mediante la entrega eficiente y oportuna de los artículos que ofrecemos y que son respaldos por un grupo de profesionales comprometidos con el éxito y las exigencias del mercado.



### Nuestra Visión

Ser la primera empresa en distribución y comercialización de cable a nivel nacional, a través de la satisfacción de las necesidades de sus clientes, ofertando productos bajos en costos, con altos niveles de calidad y personal altamente capacitado y comprometido con sus exigencias.



### Objetivo

Fortalecer la satisfacción del cliente a través de la entrega de cable con la mejor conducción eléctrica, la mas alta calidad y al mejor costo.

## ANEXO 2 EJEMPLO DE LA PERDIDA DEL VALOR DEL DINERO EN EL TIEMPO

Si en la actualidad tenemos \$200.000, podemos decir que no son lo mismo \$200.000 de hoy a \$200.000 dentro de un año. Con los \$200.000 compramos cierta cantidad de bienes, los cuales no podremos adquirir con los mismos \$200.000 dentro de un año por efecto de la inflación.

También podemos pensar en la persona que invierte \$100.000 y piensa recuperarlos al cabo de un año; ella no estará dispuesta a recibir los mismos \$200.000, espera recuperar sus \$200.000 más un dinero adicional que le permita cubrir no solo la inflación y el riesgo, sino obtener alguna utilidad.

Por ejemplo, si un Departamento vale hoy \$200.000 y la inflación proyectada para el año entrante es de un 7%, esto quiere decir que para adquirir el mismo Departamento dentro de un año, será necesario disponer de \$214.000. El cálculo puede efectuarse de la siguiente manera:

$$\text{Nuevo valor} = 200.000 + 200.000 \times 0,07 =$$

$$200.000 \times (1 + 0,07) = 200.000 \times 1,07$$

$$\text{Nuevo valor} = 214.000$$

Ahora supongamos que una persona adquiere un Certificado de depósito a término por \$10.000 a una tasa de interés del 9% anual, con vencimiento a un año. La persona recibirá dentro de un año su capital más los intereses, lo cual puede calcularse de la siguiente manera:

$$\text{Capital final} = 10.000 + 10.000 \times 0,09 = 10.000 \times (1 + 0,09)$$

$$\text{Capital final} = 10.000 \times 1,09 = 10.900$$

## ANEXO 3 SOLICITUD DE CREDITO INCOREACABLES CIA. LTDA.

### INCOREA SOLICITUD DE CREDITO

#### 1.- DATOS PERSONALES

NOMBRES: \_\_\_\_\_ APELLIDOS: \_\_\_\_\_  
 ESTADO CIVIL: CASADO/A  SOLTERO/A  VIUDO/A  DIVORCIADA   
 SEPARACION DE BIENES: SI  NO   
 CEDULA DE IDENTIDAD: \_\_\_\_\_ RUC: \_\_\_\_\_  
 NACIONALIDAD: ECUATORIANA  EXTRANJERA   
 NOMBRE DEL CONYUGUE: \_\_\_\_\_ CEDULA N°: \_\_\_\_\_

#### 2.- DOMICILIO

SU VIVIENDA ACTUAL ES: PROPIA  ARRENDADA  HIPOTECADA: SI  NO   
 DIVIDENDO MENSUAL HIPOTECADO: USD: \_\_\_\_\_  
 DIRECCIÓN DOMICILIARIA: \_\_\_\_\_  
 CIUDAD: \_\_\_\_\_ TELEFONO: \_\_\_\_\_ CELULAR: \_\_\_\_\_  
 PROVINCIA: \_\_\_\_\_

#### 3.- NEGOCIO

CLASE DE NEGOCIO: \_\_\_\_\_  
 RAZON SOCIAL: \_\_\_\_\_  
 RUC: \_\_\_\_\_  
 TIPO DE NEGOCIO: MAYORISTA  MINORISTA   
 DIRECCION DEL NEGOCIO: \_\_\_\_\_  
 CIUDAD: \_\_\_\_\_ PROVINCIA: \_\_\_\_\_  
 TELEFONO DEL NEGOCIO: \_\_\_\_\_ FAX: \_\_\_\_\_ CELULAR: \_\_\_\_\_  
 EMAIL: \_\_\_\_\_  
 LOCAL: PROPIO  ARRENDADO   
 DIAS DE PAGO: \_\_\_\_\_ HORARIO: \_\_\_\_\_  
 PERSONA AUTORIZADA PARA REALIZAR PAGOS: \_\_\_\_\_

#### 4.- PERSONAS AUTORIZADAS:

**SOLICITAR PEDIDO:**  
 NOMBRE Y APELLIDO \_\_\_\_\_ CEDULA: \_\_\_\_\_  
 NOMBRE Y APELLIDO \_\_\_\_\_ CEDULA: \_\_\_\_\_  
**RETIRAR PEDIDO:**  
 NOMBRE Y APELLIDO \_\_\_\_\_ CEDULA: \_\_\_\_\_  
 NOMBRE Y APELLIDO \_\_\_\_\_ CEDULA: \_\_\_\_\_  
**RECIBIR PEDIDO:**  
 NOMBRE Y APELLIDO \_\_\_\_\_ CEDULA: \_\_\_\_\_  
 NOMBRE Y APELLIDO \_\_\_\_\_ CEDULA: \_\_\_\_\_

#### 5.- ACTIVIDAD ACTUAL DEL SOLICITANTE Y/O GARANTE

(PARA PERSONA EN RELACION DE DEPENDENCIA)  
 NOMBRE DE LA EMPRESA O EMPLEADOR: \_\_\_\_\_  
 DIRECCION: \_\_\_\_\_ CIUDAD: \_\_\_\_\_  
 CARGO QUE DESEMPEÑA: \_\_\_\_\_ TIEMPO DE SERVICIO: \_\_\_\_\_  
 TELEFONO DE LA EMPRESA: \_\_\_\_\_ FAX: \_\_\_\_\_  
 INGRESOS ANUALES: \_\_\_\_\_ OTROS INGRESOS: \_\_\_\_\_

#### 6.- ACTIVIDAD ACTUAL DEL CONYUGE (SOLICITANTE Y/O GARANTE)

(PARA PERSONA EN RELACION DE DEPENDENCIA)  
 NOMBRE DE LA EMPRESA O EMPLEADOR: \_\_\_\_\_  
 DIRECCION: \_\_\_\_\_ CIUDAD: \_\_\_\_\_  
 CARGO QUE DESEMPEÑA: \_\_\_\_\_ TIEMPO DE SERVICIO: \_\_\_\_\_  
 TELEFONO DE LA EMPRESA: \_\_\_\_\_ FAX: \_\_\_\_\_  
 INGRESOS ANUALES: \_\_\_\_\_ OTROS INGRESOS: \_\_\_\_\_

### 7.- REFERENCIA BANCARIA Y COMERCIAL

TIENE CUENTA CORRIENTE BANCARIA?

SI

NO

BANCO / INSTITUCION	SUCURSAL	Nº CUENTA	CTE/ AHORROS
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

TIENE O HA TENIDO TARIETA DE CREDITO?

SI

NO

EMISOR	NºTARIETA	SALDO ACTUAL	SALDO MAXIMO	PAGO MENSUAL
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

REFERENCIAS COMERCIALES

NOMBRE DE LA EMPRESA	MERCADERIA	TELEFONO/EMAIL/CELULAR	ULTIMA COMPRA
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

### 8.- REFERENCIA PERSONAL

NOMBRE DE UN FAMILIAR QUE NO VIVA CON UD.?

\_\_\_\_\_

PARENTESCO:

\_\_\_\_\_

TELEFONO:

\_\_\_\_\_

### 9.- ESTADO DE CUENTA PERSONAL

#### ACTIVOS

EFFECTIVO	_____
DEPOSITO EN BANCOS	_____
DOC Y CTAS POR COBRAR	_____
ACCIONES, BONOS Y CEDULAS	_____
MERCADERIA	_____
VEHICULOS	_____
TERRENOS Y EDIFICIOS	_____
MAQUINARIA	_____
OTROS ACTIVOS(MUEBLES Y ENSERES)	_____
OTROS	_____
TOTAL ACTIVOS	_____

#### PASIVOS

OBLIGACIONES POR PAGAR DENTRO DEL AÑO	_____
CUENTAS POR PAGAR	_____
DOCUMENTOS POR PAGAR	_____
PRESTAMOS BANCARIOS	_____
PRESTAMOS HIPOTECARIOS	_____
OBLIGAC. LARGO PLAZO	_____
OTRAS OBLIGACIONES	_____
TOTAL PASIVO	_____
PATRIMONIO NETO	_____
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	_____

### 10.- DETALLE DE OBLIGACIONES

### 11.- INFORMACION ADICIONAL

DETALLES DE ACCIONES, POLIZAS Y CEDULAS, OTROS:

INSTITUCION:

\_\_\_\_\_

VALOR NOMINAL:

\_\_\_\_\_

DETALLES DE PROPIEDADES

UBICACIÓN Y TIPO	METROS	AVALUO COMERCIAL
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Quito, \_\_\_\_\_

#### AUTORIZACION

Yo, \_\_\_\_\_ con CC./RUC. \_\_\_\_\_, autorizó (amos) expresa e irrevocablemente a INCOREACABLES CIA.LTDA., para que obtenga cuantas veces sea necesaria, de cualquier fuente de información, incluidos los burós de crédito, mi información de riesgos crediticios, de igual forma \_\_\_\_\_ (NOMBRE COMERCIAL), o quien sea el futuro cesionario, beneficiario o acreedor del crédito solicitado o del documento o título cambiario que lo respalde, queda expresamente autorizado para que pueda transferir o entregar dicha información a los burós de crédito y/o a la Central de Riesgos si fuera pertinente.

Atentamente,

\_\_\_\_\_

## ANEXO 4 PAGARE INCOREACABLES CIA. LTDA.

### **PAGARE A LA ORDEN.**

Debo y pagaré incondicionalmente a la orden de **INDUSTRIAL Y COMERCIAL RECALDE ANDRADE INCOREACABLES CIA. LTDA**, a sesenta días fecha, en esta ciudad o en el lugar donde fuere conveniente, la suma de USD 30.000 (TREINTA MIL CON 00/00 DOLARES NORTEAMERICANOS), en concepto de capital sin interés.

En caso de mora en el pago del importe del presente pagare a la orden, me obligo a pagar la tasa máxima de interés de mora vigente a la fecha de vencimiento, calculado de acuerdo a lo dispuesto en las Regulaciones del Directorio del Banco Central del Ecuador, o de la autoridad competente, y todos los gastos judiciales y extrajudiciales y honorarios profesionales que ocasione el cobro.

En cumplimiento de todo lo estipulado me obligo con todos mis bienes presentes o futuros, propios y gananciales.

Los pagos no podrán hacerse por partes, ni aún por mis sucesores.

Sin protesto. Exímase de la presentación para el visto bueno y para el pago y de avisos por falta de estos hechos.

Renuncio a mi fuero y domicilio, sometiendo a los jueces del Distrito Metropolitano de Quito o a los que elija el acreedor, y al juicio ejecutivo.

En Quito Distrito Metropolitano, a los 26 días del mes de marzo del 2015.

DEUDOR

DISPROSELEC DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS ELECTRICOS CIA.  
LTDA

Sra. Fernanda Poveda

Representante Legal

C.I 171425639-1

DIRECCION: Pasaje J Ortiz 16160 y Escudero (Monjas)

VISTO BUENO.

Quito Distrito Metropolitano, 26 de marzo de 2015

---

CREACIÓN DE UN INSTRUCTIVO PARA MEJORAR LA RECUPERACIÓN  
DE LA CARTERA DE LA EMPRESA INCOREACABLES CIA. LTDA.  
UBICADA EN EL SECTOR NORTE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE  
QUITO.

Quito, 25 de marzo de 2015

Sra. Fernanda Poveda

**DISPROSELEC DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS  
ELECTRONICOS CIA. LTDA.**

REPRESENTANTE LEGAL

Presente.-

Mediante la presente, comunico a ustedes que luego de haber revisado y analizado el buró de crédito, se les concederá un crédito de \$ 30000.00 (dólares americanos), tomando en cuenta que facturas emitidas con montos menores a \$ 1500.00 su crédito será de **30 días plazo** y facturas con montos superior a los \$ 1500.00 su crédito será de **60 días plazo**.

Favor tomar en cuenta la fecha de emisión y el monto para sus cancelaciones oportunas.

Sra. Margarita de Recalde

Jefe Administrativo

Incoreacables Cía. Ltda.

Sra. Fernanda Poveda

Representante Legal

Disproselec

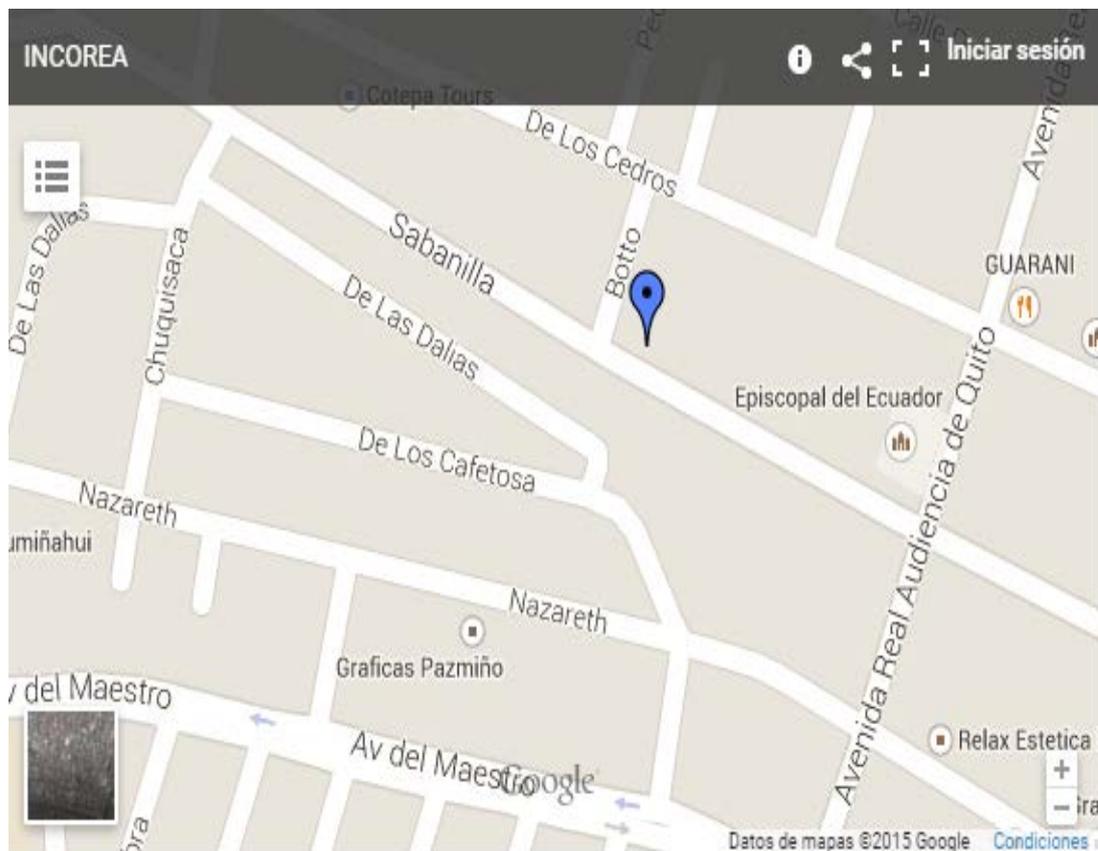
## ANEXO 5 LOGO INCOREACABLES CIA. LTDA.

Figura 7 Logo de la Empresa



## ANEXO 6 CROQUIS INCOREACABLES CIA. LTDA.

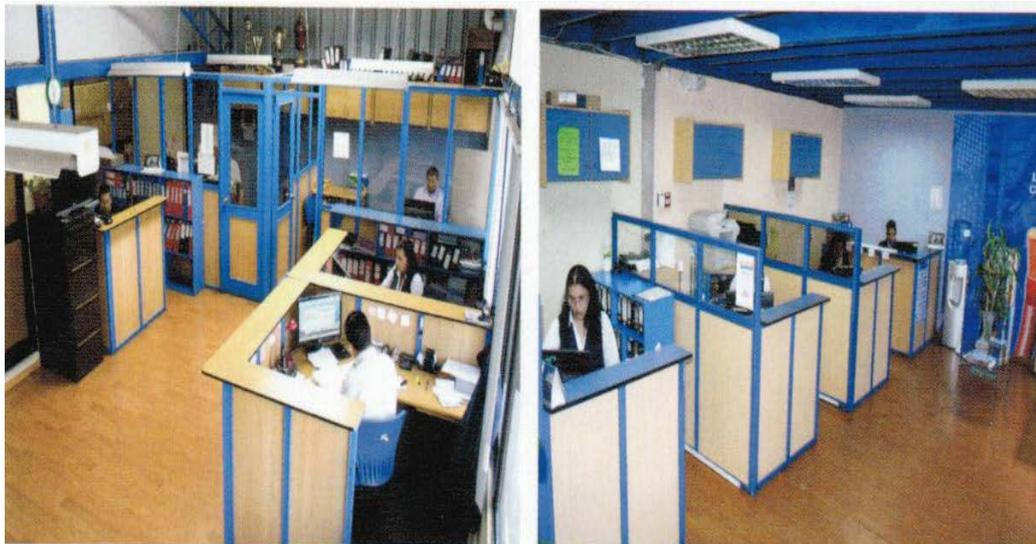
Figura 8 Dirección de INCOREACABLES CIA. LTDA.



CREACIÓN DE UN INSTRUCTIVO PARA MEJORAR LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA DE LA EMPRESA INCOREACABLES CIA. LTDA. UBICADA EN EL SECTOR NORTE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.

## ANEXO 7 INSTALACIONES INCOREACABLES CIA. LTDA.

Figura 9 Instalaciones INCOREACABLES CIA. LTDA.



CREACIÓN DE UN INSTRUCTIVO PARA MEJORAR LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA DE LA EMPRESA INCOREACABLES CIA. LTDA. UBICADA EN EL SECTOR NORTE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.

## ANEXO 8 PERSONAL INCOREACABLES CIA. LTDA.

Figura 10 Personal INCOREACABLES CIA. LTDA.



---

CREACIÓN DE UN INSTRUCTIVO PARA MEJORAR LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA DE LA EMPRESA INCOREACABLES CIA. LTDA. UBICADA EN EL SECTOR NORTE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.