



CARRERA DE ADMINISTRACIÓN BANCARIA Y FINANCIERA

“ DISEÑO Y SOCIALIZACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS  
PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA CON EL FIN DE MEJORAR LOS  
ESTÁNDARES DE COBRANZA DE LA CORPORACIÓN DISTRIBUIDORA DE  
ALIMENTOS S.A CORDIALSA UBICADA EN EL DISTRITO  
METROPOLITANO DE QUITO AÑO 2016 ”

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

**Autor:** Mercedes Esther Quiliguango Farinango.

**Tutor:** Ing. Esperanza Rueda.

Quito, Mayo 2016

## **APROBACIÓN DE TUTOR Y LECTOR DECLARACIÓN DECLARATORIA**

Declaro que la investigación es absolutamente original, autentica, personal, que se ha citado en 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 he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

---

**Mercedes Esther Quiliguango Farinango**

**C.I. 1725321838**

## CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Mercedes Esther Quiliguango Farinango, alumno de la Escuela de Administración Bancaria y Financiera, libre y voluntariamente cedo los derechos de autor de mi investigación en favor Instituto Tecnológico "Cordillera".

---

**Mercedes Esther Quiliguango Farinango**

**C.I. 1725321838**

## CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, **Mercedes Esther Quiliguango Farinango**, portador de la cédula de ciudadanía signada con el No. **1725321838**, de conformidad con lo establecido en el artículo 46 de la Ley de Propiedad Intelectual, que dice: *“La cesión exclusiva de los derechos de autor confiere al cesionario el derecho de explotación exclusiva de la obra, oponible frente a terceros y frente al propio autor. También confiere al cesionario el derecho a otorgar cesiones o licencias a terceros, y a celebrar cualquier otro acto o contrato para la explotación de la obra, sin perjuicio de los derechos morales correspondientes. En la cesión no exclusiva, el cesionario está autorizado a explotar la obra en la forma establecida en el contrato”*; en concordancia con lo establecido en los artículos 4, 5 y 6 del cuerpo de leyes ya citado, manifiesto mi voluntad de realizar la cesión exclusiva de los derechos de autor al Instituto Superior Tecnológico Cordillera, en mi calidad de Autor del Trabajo de Titulación que he desarrollado para la obtención de mi título profesional denominado: **“ DISEÑO Y SOCIALIZACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA CON EL FIN DE MEJORAR LOS ESTÁNDARES DE COBRANZA DE LA CORPORACIÓN DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS S.A CORDIALSA UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO AÑO 2016 ”** facultando al Instituto para ejercer los derechos cedidos en esta certificación y referidos en el artículo transcrito.

**FIRMA** \_\_\_\_\_

**NOMBRE:** Mercedes Esther Quiliguango Farinango

**CEDULA:** 1725321838

Quito, a los 25 días del mes de Abril del 2016.

---

“DISEÑO Y SOCIALIZACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA CON EL FIN DE MEJORAR LOS ESTÁNDARES DE COBRANZA DE LA CORPORACIÓN DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS CORDIALSA S.A UBICABA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO AÑO 2016”

## AGRADECIMIENTO

*Agradezco primeramente a Dios y a la virgen del Quinche por las bendiciones que me ha brindado, por darme fuerzas y permitirme cumplir mi objetivo y el sueño de mi padre.*

*Quiero agradecer a mi familia por el apoyo incondicional que siempre me brindan, a mi esposo por ser mi apoyo fundamental, a mi hijo por brindarme sus sonrisas y locuras en todo momento, a mis suegros por apoyarme y cuidar a mi hijo, a mi madrecita, mis hermanos y mis sobrinos todos ellos conforman mi linda familia por eso doy la gracias por tenerlos a mi lado.*

*Quiero agradecer a la empresa Cordialsa por abrirme las puertas y darme una oportunidad de crecer, a mi jefa por su ayuda y apoyo, al instituto por enseñarme a ser una mejor persona y profesional, a mis compañeras que pasamos durante tres años compartiendo un mismo sueño donde se forjó una amistad que durara a través del tiempo.*

*¡Muchas gracias a todos por su apoyo y colaboración ¡*

## DEDICATORIA

*Este trabajo va dedicado a la persona más especial del mundo, que hizo todo lo posible por verme culminar mis estudios a pesar de ya estar casada y con mi hijo nunca dejo de apoyarme en todo a esa persona que la vida no le permitió verme culminar mi sueño.*

*A mi papito lindo Alipio Quiliguango del cual me siento muy orgullosa y le debo todo lo que soy, aunque ya no este físicamente conmigo sé que siempre estará acompañándome y algún día nos volveremos a ver para decirle que lo amo con el alma y que me hace mucha falta.*

*A mi mami a mi esposo por estar conmigo en la buenas y malas a mi hermoso hijo quien amo con el alma y es mi impulso para realizar todos mis sueños.*

*Le dedico a la vida y le doy gracias por ser quien soy y por la familia que tengo,  
gracias mil gracias.*

## ÍNDICE GENERAL:

APROBACIÓN DE TUTOR Y LECTOR.....	i
CESIÓN DE DERECHOS.....	ii
CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
DEDICATORIA .....	v
ÍNDICE DE TABLAS .....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
RESUMEN EJECUTIVO:.....	xii
ABSTRACT .....	xiii
CAPÍTULO I.....	1
ANTECEDENTES.....	1
1.1 CONTEXTO .....	1
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	4
1.3 Definición del Problema Central (Matriz T).....	6
1.3.1 Contextualización de la Matriz T.....	8
CAPÍTULO II .....	10
ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS.....	10
2.1 Mapeo de Involucrado.....	10
2.1.1 Contextualización del Mapeo de Involucrados .....	12
2.2 Matriz de Análisis de Involucrados.....	13
2.2.1 Contextualización del Matriz de Involucrados .....	15
CAPÍTULO III .....	17
PROBLEMAS Y OBJETIVOS.....	17
3.1 Árbol de Problemas.....	17
3.1.1 Contextualización del Árbol de Problemas.....	19
3.2 Árbol de Objetivos .....	20

---

3.2.1 Contextualización del Árbol de Objetivos .....	22
CAPÍTULO IV .....	23
ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS .....	23
4.1 Matriz de Análisis de Alternativas .....	23
4.1.1 Contextualización del Análisis de Alternativas .....	25
4.2 Matriz de Análisis de Impacto de Objetivos .....	27
4.2.1 Contextualización de la Matriz de Análisis de Impacto Objetivos .....	29
4.3 Diagrama de Estrategias.....	31
4.3.1 Contextualización del Diagrama de Estrategias.....	33
4.4 Matriz de Marco Lógico.....	34
4.4.1 Contextualización del Marco Lógico .....	38
CAPÍTULO V .....	42
PROPUESTA.....	42
5.1 Antecedentes .....	42
5.1.1 Filosofía Empresarial .....	43
5.1.2 Misión .....	43
5.1.3 Visión .....	44
5.1.4 Valores .....	44
5.1.6 Descripción por departamentos.....	47
5.2 Descripción de la herramienta o metodología.....	49
5.2.1 Marco Teórico.....	49
5.2.4 Método de investigación .....	51
5.2.5 Instrumentos de recopilación de información .....	52
5.2.5 Población.....	52
5.2.6 Muestra.....	54
5.2.7 Modelo de Encuesta .....	56
5.2.8 Tabulación de encuestas.....	59
5.3 Formulación del proceso de aplicación de la propuesta.....	69

---

---

5.3.1 Objetivo General.....	69
5.3.2 Objetivos Específicos.....	69
5.3.3 Alcance de la propuesta.....	70
5.3.4 Delimitación de la propuesta.....	70
5.3.5 Importancia de la propuesta.....	71
5.3.6 Definición de Crédito.....	72
5.3.8 Desventajas del Crédito.....	73
5.3.9 Gestión de Cobros.....	73
5.3.10 Políticas de crédito.....	73
5.3.11 Técnicas de Recuperación.....	74
5.3.12 Cartera.....	75
5.3.15 Manual de políticas y procedimientos para la cartera.....	76
CAPITULO VI.....	111
ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.....	111
6.1 Recursos.....	111
6.2 Presupuesto.....	112
6.3 Cronograma.....	113
CAPITULO VII.....	114
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	114
7.1 Conclusiones.....	114
7.2 Recomendaciones.....	115
Bibliografía.....	116
ANEXOS.....	119

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No.1 Matriz T.....	7
Tabla No.2 Mapeo de Involucrados .....	14
Tabla No.3 Análisis de Alternativas.....	24
Tabla No.4 Valoración del Análisis de Alternativas.....	25
Tabla No.5 Matriz de Impacto de Objetivos.....	28
Tabla No.6 Matriz del Marco Lógico.....	35
Tabla No.7 Población de Cordialsa.....	53
Tabla No.8 Muestra de Cordialsa.....	54
Tabla No.9 Pregunta 1.....	59
Tabla No.10 Pregunta 2.....	60
Tabla No.11 Pregunta 3.....	61
Tabla No.12 Pregunta 4.....	62
Tabla No.13 Pregunta 5.....	63
Tabla No.14 Pregunta 6.....	64
Tabla No.15 Pregunta 7.....	65
Tabla No.16 Pregunta 8.....	66
Tabla No.17 Pregunta 9.....	67

---

Tabla No.18 Pregunta 10.....	68
Tabla N.19 Presupuesto.....	112
Tabla N.20 Cronograma.....	113

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No.1 Mapeo de Involucrados.....	11
Figura No.2 Árbol de Problemas.....	18
Figura No.3 Árbol de Objetivos.....	21
Figura No.4 Diagrama de Estrategias.....	32
Figura No.5 Organigrama Cordialsa.....	46
Figura No.6 Pregunta 1.....	59
Figura No.7 Pregunta 2.....	60
Figura No.8 Pregunta 3.....	61
Figura No.9 Pregunta 4.....	62
Figura No.10 Pregunta 5.....	63
Figura No.11 Pregunta 6.....	64
Figura No.12 Pregunta 7.....	65
Figura No.13 Pregunta 8.....	66
Figura No.14 Pregunta 9.....	67
Figura No.15 Pregunta 10.....	68

## RESUMEN EJECUTIVO:

El proyecto surge del problema que se presenta en la empresa Cordialsa por el alto índice de cartera vencida que posee, siendo una empresa de distribución masiva de alimento como son galletas, café, chocolates y fideo sucursal de la multinacional perteneciente al Grupo Nutresa.

Nuestro objetivo es disminuir la cartera vencida atreves del diseño e implementación de un manual de procedimientos para la recuperación de cartera vencida, con la creación del manual podremos implementar el departamento de crédito y cobranza que ayude en el control y seguimiento de los cobros.

El método a aplicarse para el desarrollo de este proyecto es el I+D+I Investigación, Desarrollo, Innovación en el cual podremos definir políticas y procedimientos que ayuden en las actividades diarias que desempeña el área comercial.

Esperamos obtener la disminución de cartera vendida y el control del área de cartera implementando el departamento con el personal capacitado para el trabajo a realizarse. En conclusión hemos aprendido mucho con la investigación del trabajo, ver las actividades que cumplen cada persona en la empresa y su aporte a la misma.

---

## ABSTRACT

The project stems from the problem that arises in the company Cordialsa by the high rate of nonperforming loans it has, being a company of massive distribution of food such as biscuits, coffee, chocolates and noodles branch of the multinational belonging to Nutresa Group.

Our goal is to reduce the design and implementation of a procedures manual for the recovery of nonperforming loans, with the creation of the manual can implement the credit and collection department to assist in the control and monitoring of recovery.

The method to be applied for the development of this project is the I+ D + I Research, Development, Innovation in which we can define policies and procedures that help in daily activities that the commercial area.

We hope to get the portfolio decreased and control of the area portfolio implementing the department with trained personnel work to be done. In conclusion we have learned a lot from research work, see the activities that meet every person in the company and their contribution to it.

## CAPÍTULO I

### ANTECEDENTES

#### 1.1 CONTEXTO

La venta o comercialización de bienes y/o servicios en el mundo son la razón de ser de estas empresas que conforman el desarrollo económico de los países, gran parte del consumo de las personas es a crédito por las cómodas formas de pago que existen en el mercado. Generando estas un problema por malos procedimientos de selección de clientes y su respectivo cobro.

(Loza, 2009, s/n)

Según (Guzmán, 2006) dice que crédito “es el término utilizado en el comercio y finanzas para referirse a las transacciones que implican una transferencia de dinero que debe devolverse transcurrido cierto tiempo. Por tanto, el que transfiere el dinero se convierte en acreedor y el que lo recibe en deudor; los términos crédito y deuda reflejan una misma transacción desde dos puntos de vista contrapuestos.”

El autor (Aching A y Murillo D 2011) dice que existen reglas de oro para el crédito “No existen malos clientes sino créditos mal evaluados, los créditos deben financiar negocios y no financiar problemas.”

Los manuales de procedimientos según (JAIR, 2005, s/n) “es una recopilación de procesos, serie de políticas, normas y condiciones que permiten el correcto funcionamiento de una empresa es decir el reglamento en que se basa la gestión organizacional de la misma.”

En Ecuador no es muy diferente la situación las empresas tienen dos maneras de vender a crédito o contado generando así aumentar sus ventas, generando una cartera vencida de clientes por no poseer el concepto de prevención y evaluación del riesgo de crédito. (Lara, 2013, s/n).

En el proyecto del autor Cristian Javier Basantes Moreno de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo concluye que es difícil tener una cultura de pago, ya que como es conocido que el ecuatoriano no tiene una costumbre del ahorro gasta más de lo que puede pagar, por eso es que existe gran cantidad de cartera vencida por parte de las empresas, ya que no poseen procedimientos adecuados para seleccionar clientes y conceder créditos a los mismos.

El trabajo investigativo de Karina Rodríguez Arroyo con el Manual de políticas para la concesión de créditos y control de cartera de un empresa comercial de productos

masivos, de la autora y el proyecto Manual de control interno para el fortalecimiento de la cartera y cobranza de la compañía BJ Services de la autora María Cristina Zumárraga Aguinaga los dos trabajos de la Facultad de Administración de la Universidad Central del Ecuador, se refieren a que debe existir un manual de procedimientos que guie las actividades realizadas por las diferentes áreas de la empresa para tener un mejor funcionamiento.

En Pichincha existen empresas que con el auge de la globalización buscan comercializar sus productos y alcanzar sus objetivos de ventas así nace la Corporación Distribuidora de Alimentos S.A Cordialsa que con ayuda de la Compañía Nacional de Chocolates y Compañía Galletas Noel vieron la importancia de incursionar en el mercado ecuatoriano. Así que el 17 de febrero de 1995 se inicia las operaciones.

Se comienza con un esquema de fuerzas de ventas propio con la matriz en Quito y regionales en varias ciudades. Actualmente la empresa se encuentra líder en distribución y cobertura brindando no solo productos de calidad sino una mejor entrega y servicio a nuestros clientes.

El problema de Cordialsa es el incremento de cartera vencida por recuperar, ya que no cuenta con un manual de procedimientos, políticas, normas que guíen para realizar un correcto cobro y mantener a sus clientes. Tampoco cuenta con el departamento de cobranza y el personal capacitado para el trabajo.

Con esto la empresa refleja la morosidad de sus clientes y el largo plazo de créditos que distorsionan la gestión financiera y de ventas de la empresa generando el inconveniente actual.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

El presente proyecto busca dar solución al incremento de cartera vencida que posee la empresa Cordialsa S.A, debido a la carencia de procedimientos adecuados para otorgar créditos a sus clientes.

Para dar solución a este problema se diseñará un manual de procedimientos para la recuperación de cartera realizando un estudio estadístico de los últimos 4 años para determinar la pérdida incurrida de la empresa por falta de cobros.

Con el cambio de la matriz productiva del país se busca que los proyectos que se realicen se enfoquen en los 12 objetivos del plan del buen vivir, con esto se logra el emprendimiento y crecimiento económico del país.

(Senplades, 2009, s/n) Con este proyecto se busca aportar al Plan Nacional del Buen Vivir enfocándose en el objetivo No. 8 que es “Consolidar el sistema económico social y solidario de forma sostenible. El sistema financiero económico mundial requiere renovar su concepción, priorizando la igualdad en las relaciones de poder, tanto entre países como al anterior de ellos. De igual manera, dando prioridad a la redistribución y al ser humano, sobre el crecimiento económico y el capital”.

El objetivo busca el fortalecimiento de la economía con una equidad laboral en lo económico, sustentando el capital teniendo un comercio nacional internacional dinámico y justo.

También permitirá la inclusión económica y social de millones de personas, el fortalecimiento de las finanzas públicas, la regulación del sistema económico y la justicia e igualdad en las condiciones laborales. Teniendo la participación equitativa de género en la sociedad.

### 1.3 Definición del Problema Central (Matriz T)

Esta técnica se desarrolló en el área de ciencias sociales como la técnica para mejorar la definición y análisis del problema y la selección de alternativas. Es representar gráficamente fuerzas positivas o impulsadoras y negativas o limitadoras de la situación o problema a analizar. (Vadillo, 2008, s/n)

El resultado es un equilibrio entre fuerzas positivas que son impulsoras<sup>1</sup> y fuerzas negativas que son bloqueadoras<sup>2</sup>, las primeras apoyan la actividad productiva, en tanto que las segundas intervienen en la actividad. Así identificar las posibles soluciones a nuestro problema central.

Con esta herramienta podemos visualizar mejor el problema central y por ende buscar todas las soluciones posibles al mismo visualizando mejor lo negativo y positivo de cada una de las alternativas de solución.

---

<sup>1</sup> Fuerzas Impulsadoras: Son las fuerzas que afectan a una situación y se orientan en una dirección concreta. Tienden a ser el punto de partida del cambio y lo sostienen.

<sup>2</sup> Fuerzas Bloqueadoras: Son las fuerzas que evitan que el cambio ocurra y se sostenga.

**Tabla No 1**

**Matriz T**

ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE FUERZAS					
SITUACIÓN EMPEORADA	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN MEJORADA
Incremento de clientes morosos	Alto índice de cartera vencida				Disminución efectiva de la cartera vencida
FUERZAS IMPULSADORAS	I	PC	I	PC	FUERZAS BLOQUEADORAS
Implementar departamento especializado	1	5	5	1	Carencia de personal adecuado para el área
Elaboración de políticas y reglamentos de crédito.	1	4	4	1	Inexistencia de un estudio previo a clientes
Capacitación mensual al personal	2	5	5	2	Escases de un presupuesto asignado
Establecer eficiente control de cobros	1	5	5	1	Desorganización en actividades de venta y cobro

ESCALA	
1	BAJO
2	MEDIO BAJO
3	MEDIO
4	MEDIO ALTO
5	ALTO

**Fuente:** Cordialsa

**Elaborado por:** Mercedes Quiliguango

### 1.3.1 Contextualización de la Matriz T

La situación actual de Cordialsa es el alto índice de cartera vencida esto se da por el incremento de clientes morosos, la creación del manual de procedimientos de recuperación de cartera ayudará a la disminución efectiva de la cartera vencida.

La fuerza impulsadora de implementar el departamento especializado su intensidad es 1 baja porque no existe, su potencial de cambio 5 alto porque con la aplicación del proyecto puede crearse el departamento de cobranza. La fuerza bloqueadora es carencia del personal adecuado para el área su intensidad es 5 alto porque es la realidad de la empresa, su potencial de cambio es 1 porque necesitamos reducir su intensidad.

La elaboración de políticas y reglamentos de crédito la intensidad es 1 baja no existe, su potencial de cambio es 4 medio alto porque existen procedimientos pero no son los adecuados. Su fuerza bloqueadora es inexistencia de estudio previo a clientes su intensidad es 4 medio alto porque hay algunos procesos pero no son los correctos, su potencial de cambio es 1 a donde queremos llegar.

Capacitación mensual del personal su intensidad es 2 medio baja porque existe capacitaciones pero solo para ventas, su potencial de cambio es 5 alto con la aplicación del proyecto. Desconocimiento de procedimientos de cobranzas su intensidad es 5 alto por ser la realidad de la empresa, su potencial de cambio 2 medio bajo porque existe pero hay que mejorar.

Establecer eficiente control de cobros su intensidad es 1 bajo ya que no existe, su potencial de cambio es 5 alta es viable. Desorganización de actividades de venta y cobro su intensidad es 5 alto porque es un desorden y no llevan un control de sus actividades, su potencial de cambio es 1 bajo porque es difícil cambiar hábitos de las personas.

---

## CAPÍTULO II

### ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

#### 2.1 Mapeo de Involucrado

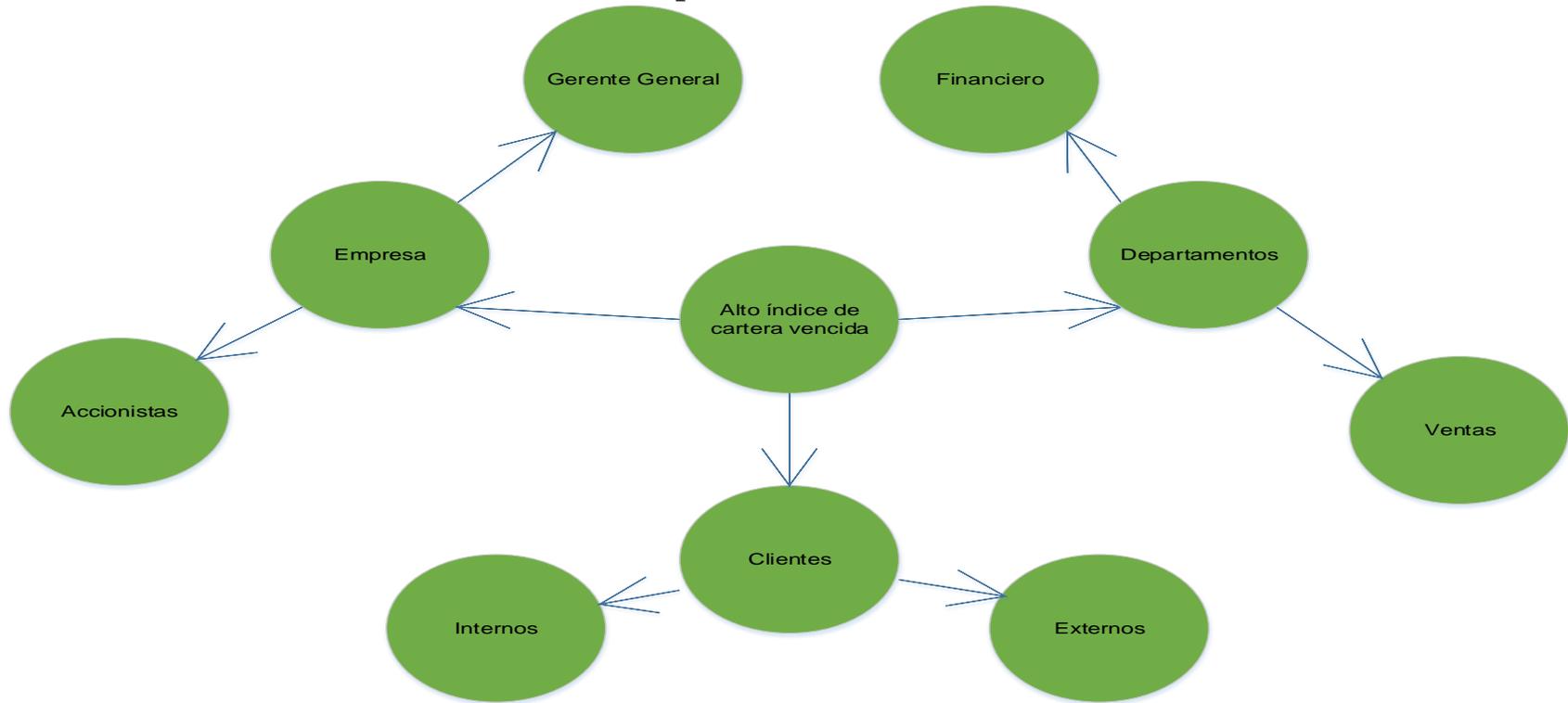
“Esta herramienta permite identificar los actores más importantes que intervienen en nuestro problema central. También permite conocer el rol de los actores sus funciones, actividades, responsabilidades e influencia en la implementación del proyecto.”

(proyectos, 2011 s/n)

En este grafico se puede identificar actores e involucrados de un proyecto, definir sus intereses, responsabilidades y llegar a una conclusión sobre las posibles opciones de solución del mismo.

**Figura No 1**

**Mapeo de Involucrados**



**Fuente:** Cordialsa  
**Elaborado por:** Mercedes Quiliguango

### 2.1.1 Contextualización del Mapeo de Involucrados

El problema central es el alto índice de cartera vencida y los actores involucrados directamente es la Empresa los indirectos son los accionistas y gerente general porque es responsable del funcionamiento, dar conocer a los accionistas las ganancias de sus inversiones.

Los departamentos involucrados directos el financiero ya que registra, controla el flujo de efectivo y el departamento de ventas por ser los responsables de las ventas, atención y cobro de los clientes.

Los involucrados directos los clientes internos y externos, siendo estos los más importantes y con los que se trabajará con la implementación de nuestro manual de procedimientos. Los clientes internos los trabajadores y los externos las personas finales que reciben el producto por el cual se genera el crédito.

---

## 2.2 Matriz de Análisis de Involucrados

Es el análisis de la situación existente en función a las limitaciones percibidas por parte de los involucrados, permite identificar los problemas principales, el análisis de los involucrados constituye un instrumento indispensable para comprender el contexto social e institucional de un proyecto, programa o política social. (Oyarce, 2012, s/n)

Esta matriz sirve para tener un análisis de los involucrados directos y saber cuál es su participación en el problema, identificar las causas y efectos ver sus posibles soluciones y cómo afectaría en la toma de decisiones para la solución del proyecto.

**Tabla No 2**

**Matriz de Involucrados**

ACTORES INVOLUCRADOS	INTERÉS SOBRE EL PROBLEMA CENTRAL	PROBLEMAS RECIBIDOS	RECURSOS, MANDATOS Y CAPACIDADES	INTERÉS SOBRE EL PROYECTO	CONFLICTOS POTENCIALES
Gerente General	Ascender en utilidades	Perdida del capital y flujo de efectivo	Tecnológico, Humano, Financiero	Aplicar procesos de restructuración	Erróneos procesos de aplicación
Accionistas	Incrementar ingresos	Disminución en inversiones	Tecnológico, Humano, Financiero	Aumento del capital invertido	Disminución de ingresos
Dep. Financiero	Efectivos controles de crédito	Inexistencia de procedimientos	Tecnológico, Humano, Financiero	Mejorar procedimientos	Carencia de controles internos
Dep. Ventas	Aumento en ventas	Decremento de las metas establecidas	Tecnológico, Humano, Financiero	Aumentar el porcentaje de ventas	Inesistencia de motivación al personal
Clientes externos	Organización de las ventas y cobros	Desorganización de actividades	Tecnológico, Humano, Financiero	Fijar rutas y mejorar actividades del área	Poca negociación de entregas de pedidos
Clientes internos	Contar con procedimientos adecuados para el área	Ausencia de interes por las jefaturas	Tecnológico, Humano	Adquisición de nuevos conocimiento de cobro	Inesistencia de procesos de cobro

**Fuente:** Cordialsa

**Elaborado por:** Mercedes Quiliguango

### 2.2.1 Contextualización del Matriz de Involucrados

El gerente general involucrado directo de nuestro problema ya que su interés sobre el mismo es ascender en utilidades, su problema percibido es pérdida de capital y flujo de efectivo, los recursos que intervienen son tecnológicos, humanos, financieros su interés sobre el proyecto aplicar procesos de reestructuración el conflicto percibido son los erróneos procesos de aplicación.

Los accionistas por su parte les interesa incrementar ingresos, el problema percibido disminución de inversiones sus recursos tecnológicos, humanos, financieros su interés es el aumento de capital, el conflicto potencial la disminución de ingresos.

El departamento financiero involucrado directo del proyecto su interés es el efectivo controles de créditos, su problema percibido son la inexistencia de procedimientos los recursos que intervienen son lo tecnológico, humano, financiero, su interés es mejorar procedimientos, los controles potenciales carencia de controles internos.

El departamento de ventas su interés sobre el proyecto aumento en ventas el problema percibido es el decremento de las metas establecidas, sus recursos son

tecnológicos, humanos, financieros, su interés el aumento de porcentajes de ventas su conflictos potenciales inexistencia de motivación al personal.

Los clientes externos su interés es la organización de las ventas y cobros el problema que perciben es desorganización de actividades sus recursos son lo tecnológico, humano, financieros, su interés fijar rutas y actividades del área su conflicto potencial la poca negociación en la entrega de pedidos.

Los clientes internos su interés contar con procedimientos para el área asignada su problema percibido es la ausencia de interés sobre el problema, sus recursos tecnológico, humano su interés la adquisición de nuevos conocimientos para cobros su conflicto potencial la inexistencia de procedimientos de cobros.

---

## CAPÍTULO III

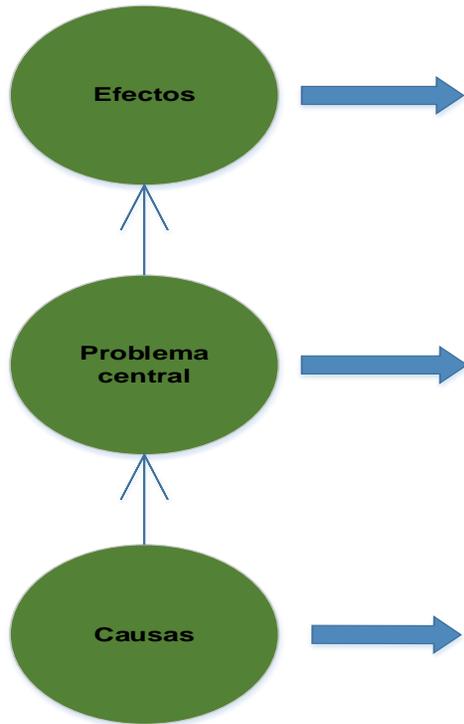
### PROBLEMAS Y OBJETIVOS

#### 3.1 Árbol de Problemas

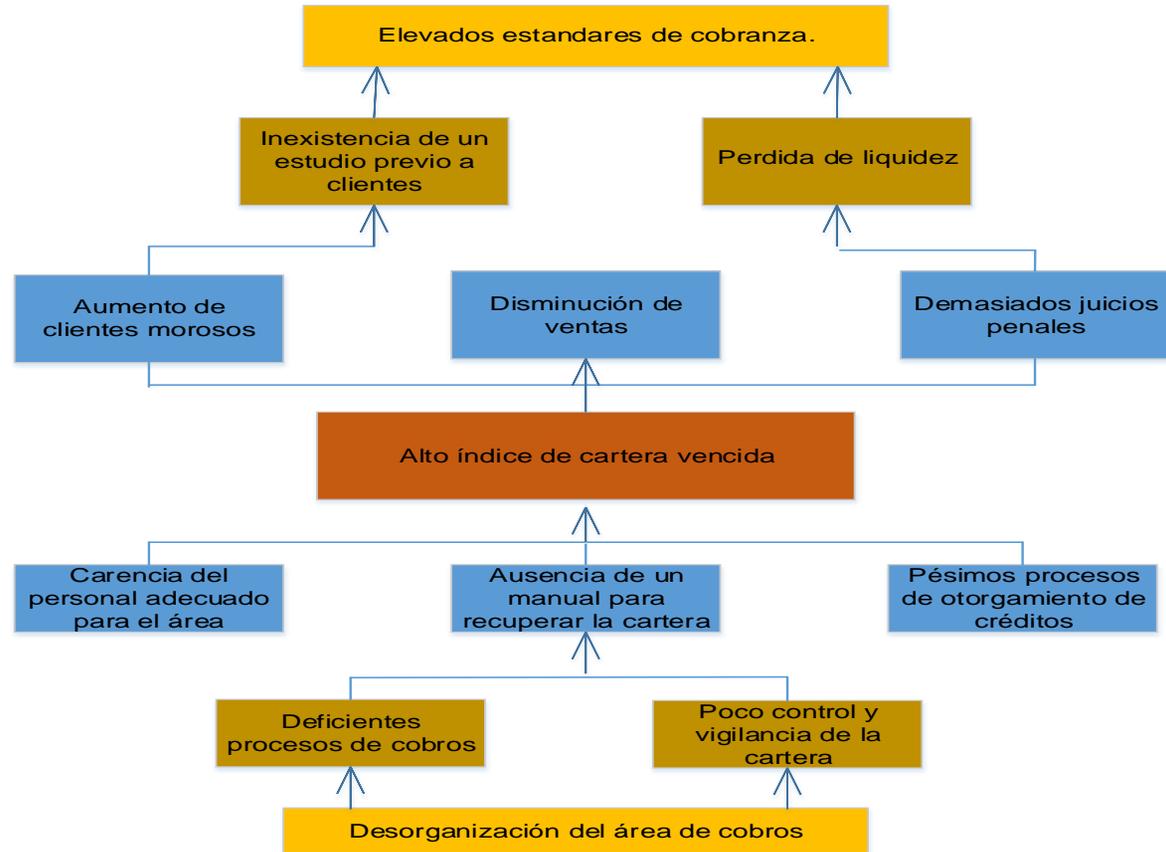
Es un diagrama donde se puede visualizar la causa y efecto de una situación problemática. El árbol de problemas es una ayuda importante para entender la problemática a expresan, en encadenamiento tipo causa/efecto, las condiciones negativas percibidas por los involucrados en relación con el problema en cuestión. (Chevalier, 2013, pág. 2)

Esta herramienta se usa para identificar los problemas principales de causas y efectos, así como también plantear estrategias para la solución del problema central mostrando la mejor alternativa de solución.

Figura No 2



### Árbol de Problemas



Fuente: Cordialsa  
Elaborado por: Mercedes Quiliguango

### 3.1.1 Contextualización del Árbol de Problemas

El problema central es el alto índice de cartera vencida teniendo como causas directa la carencia del personal adecuado para el área, dando como efecto aumento de clientes morosos, por motivos que no tenemos personal encargado para el área y por ende no hay procesos para selección de clientes.

La ausencia de un manual de recuperación de cartera da como efecto la disminución en ventas, ya que no se tiene procedimientos, políticas que regulen y controlen la cartera.

Dando como causas indirectas deficientes procesos de cobro su efecto la inexistencia de un estudio previo a clientes y el poco control y vigilancia de la cartera da como efecto la pérdida de liquidez.

La sub causa que es la desorganización en el área de cobros su efecto elevados estándares de cobranzas, ya que como no contar con personas que controlen los trabajos en el área.

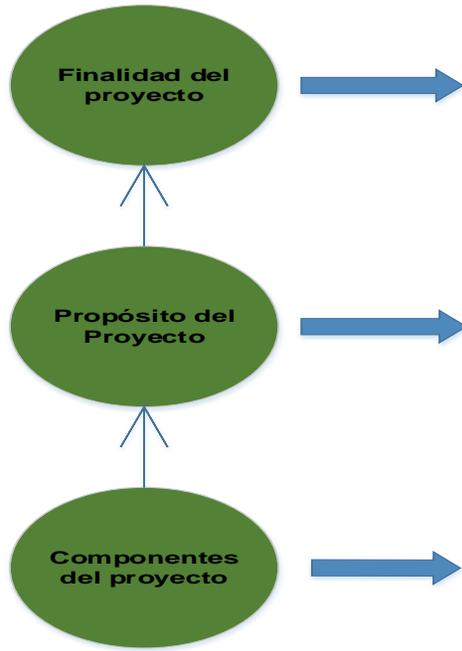
La causa pésimos procesos de otorgamiento de créditos con su efecto demasiados juicios penales es porque no contar con procedimientos adecuados para el correcto funcionamiento de los procesos de cartera.

### 3.2 Árbol de Objetivos

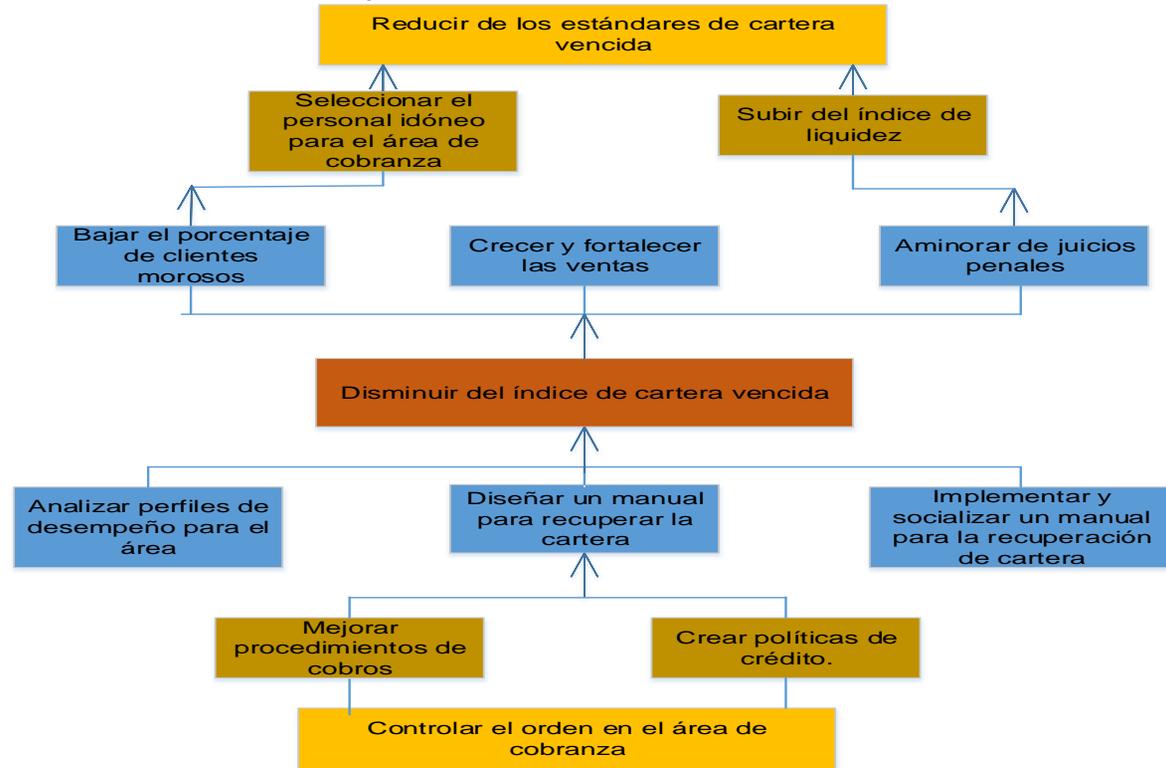
“Es un diagrama que permite verificar las transformaciones del árbol de problemas planteando cambios de lo que inicialmente era negativo en positivo, como producto de la intervención en el problema.” (Restrepo, 2014, s/n)

Para la elaboración del árbol de objetivos se parte del árbol de problemas, sin este no se podría realizar el de objetivos. En este se busca identificar las posibles soluciones al problema central y las acciones de cambio. Los objetivos de este árbol son los que ayudaran a dar solución siendo las causas los medios y los efectos nuestros fines.

Figura No 3



### Árbol de Objetivos



Fuente: Cordialsa  
Elaborado por: Mercedes Quiliguango

### 3.2.1 Contextualización del Árbol de Objetivos

El propósito del proyecto es disminuir del índice de cartera vencida, dando como componentes analizar perfiles de desempeño para el área, teniendo como finalidad bajar el porcentaje de clientes morosos seleccionando personal idóneo para el área de cobranzas.

Diseñar un manual de recuperación de cartera, teniendo como finalidad crecer y fortalecer las ventas logrando mejorar procedimientos de cobro y crear políticas de cobro ayudando a controlar el orden en el área de cobranza.

El componente implementar y socializar un manual de recuperación de cartera dando como finalidad aminorar juicios penales logrando subir el índice de liquidez ya que con correctos procesos de manejo del área de cobranzas, no se tendría más gastos por juicios y enfrentamientos penales con los clientes.

La finalidad del proyecto es reducir los estándares de cartera vencida logrando implementar el manual y ponerlo en funcionamiento para controlar y verificar su eficiencia.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

#### 4.1 Matriz de Análisis de Alternativas

Es el conjunto de medios que pueden trabajarse en uno o en varios medios agrupados, las alternativas se evalúan conforme al logro de los objetivos si una tiene menor impacto en la situación deseada esa alternativa y objetivo debe ser descartada. (León, 2007, s/n)

El análisis de alternativas se lo evalúa con el árbol de objetivos este instrumento ayuda a buscar alternativas para solucionar el problema central, comparando los objetivos para ir descartando los que no dan solución al mismo.

**Tabla No 3**

**Análisis de Alternativas**

MATRIZ DE ANALISIS DE ALTERNATIVAS							
Objetivos	Impacto sobre el Propósito	Factibilidad Técnica	Factibilidad Financiera	Factibilidad Social	Factibilidad Política	Total	Categoría
Analizar perfiles de desempeño para el área	4	4	4	4	4	20	Media alta
Controlar el orden del área de cobranza	4	3	4	3	4	18	Media baja
Mejorar procedimientos para los cobro	4	3	4	3	4	18	Media baja
Diseñar un manual de procedimientos para recuperación de cartera	5	4	4	4	4	21	Alta
Implementar y socializar el manual de procedimientos para la recuperación de cartera	5	4	4	4	4	21	Alta
Disminuir el índice de cartera vencida	5	4	4	4	4	21	Alta
<b>Total</b>	27	22	24	22	24	119	

**Fuente:** Cordialsa

**Elaborado por:** Mercedes Quiliguango

**Tabla No 4**

**Valoración matriz de análisis de alternativas**

ESCALA	
Valoración Cuantitativa	Valoración Cualitativa
1	BAJO
2	MEDIO BAJO
3	MEDIO
4	MEDIO ALTO
5	ALTO

**Elaborado por:** Mercedes Quiliguango

**4.1.1 Contextualización del Análisis de Alternativas**

El primer objetivo es analizar perfiles de desempeño para el área su impacto sobre el propósito es 4 medio alto, porque no existe factibilidad técnica 4, ya que es posible con la aplicación del proyecto factibilidad financiera 4, porque no existe ningún impedimento para que se realice factibilidad social 4, ya que se generaría empleo factibilidad política 4, porque no existe ninguna política interna.

Controlar el orden del área de cobranza su impacto es 4, porque este objetivo ayudara a controlar el mismo factibilidad técnica 3, porque es difícil cambiar hábitos en las personas factibilidad financiera 4, porque no existe ningún impedimento factibilidad

social 3, por motivo que se puede controlar pero no cambiar el trabajo de los demás factibilidad política 4, porque no existe políticas que impidan su aplicación.

Mejorar procedimientos de cobro su impacto 4, por su aplicación se quiere llegar a este objetivo factibilidad técnica 3, es posible su aplicación factibilidad financiera 4, no existe ningún impedimento factibilidad social 3, porque depende que el personal cumpla con los procedimientos factibilidad política 4, porque no existe políticas que impidan su aplicación.

Diseñar un manual para la recuperación de cartera impacto 5, ya que es nuestro objetivo principal factibilidad técnica 4, porque contiene procesos factibilidad financiera 4, ya que no existe ningún impedimento para su realización factibilidad social 4, su objetivo es apoyar al trabajo factibilidad política 4, porque no existe políticas que impidan su aplicación.

Implementación y socialización del manual para la recuperación de cartera su impacto 5, el propósito principal factibilidad técnica 4, es posible factibilidad financiera no existe impedimento factibilidad social 4, es para ayudar a mejorar ambiente laboral factibilidad política 4, porque no existe políticas que impidan su aplicación.

Disminuir el índice de cartera vencida impacto 5, es nuestro objetivo factibilidad técnica 4, porque tiene procesos factibilidad financiera 4, no existe impedimento factibilidad social 4, factibilidad política 4, porque no existe políticas que impidan su aplicación.

#### **4.2 Matriz de Análisis de Impacto de Objetivos**

“Esta matriz permite dirigir los esfuerzos hacia la resolución de problemas planteados, mejorar el impacto con menos esfuerzo, es decir conseguir más o menos o por lo menos lo mismo entendiendo que cada acción tiene un fin claro.” (SANTOS, 2012; D, 2011)

Con esta herramienta se evalúa las acciones antes y después, trabajar para resolver los problemas antes planteados y darles solución a los mismos. Controlar el esfuerzo del trabajo para encontrar la mejor estrategia de solución.

Tabla No 5

Matriz de Análisis de Impacto de Objetivos

MATRIZ DE ANALISIS DE OBJETIVOS						
Objetivos	Factibilidad de lograrse (Alta-Media-Baja) 5-3-1	Impacto de Género (Alta-Media-Baja) 5-3-1	Impacto Ambiental (Alta-Media-Baja) 5-3-1	Relevancia (Alta-Media-Baja) 5-3-1	Sostenibilidad (Alta-Media-Baja) 5-3-1	Total
Diseño y socialización de un manual para recuperar la cartera vencida	Cumpliendo los procesos efectivamente (5)	Incrementando la participación de la mujer (5)	Mejoramiento del entorno social (3)	Fortaleciendo el control de cobros (5)	Generando participación y compromiso (5)	23
	Comprometiendo al personal de trabajo (5)	Incentivando a la participación y equidad de género (5)	Ahorrando, reusar materiales de trabajo (3)	Manteniendo hábitos de organización (3)	Dirigiriendo y controlar las actividades (5)	21
	Correcta selección de clientes (5)	Igualdad de oportunidad para todos (3)	Mejoramiento del ambiente de trabajo (3)	Beneficios para los trabajadores y gerente (5)	Teniendo información verídica (3)	19
	Realizando políticas de otorgamiento de créditos (5)	Igualdad de oportunidad para todos (5)	Mejoramiento del entorno social (3)	Confiabilidad de las políticas establecidas (5)	Manteniendo y controlar los procedimientos (3)	21
	Tener el apoyo de las jefaturas (5)	Distribución equitativa de trabajo (3)	Mejorando ambiente de trabajo (3)	Llena expectativas requeridas (5)	Fortaleciendo procesos internos (5)	21
	Trabajando con las políticas y procedimientos establecidos (5)	Igualdad de oportunidad para todos (3)	Mejoramiento del entorno social (3)	Beneficios para los trabajadores y gerente (5)	Trabajando en equipo y compromiso con la empresa (5)	21
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>19</b>	<b>30</b>	<b>23</b>	<b>21</b>	<b>126</b>

Fuente: Cordialsa

Elaborado por: Mercedes Quiliguango

#### 4.2.1 Contextualización de la Matriz de Análisis de Impacto Objetivos

El primer objetivo es analizar perfiles de desempeño para el área factibilidad de lograrse 5 cumpliendo los procesos efectivamente, impacto de género 5 incrementando la participación de la mujer, impacto ambiental 3 mejorando el entorno social, relevancia 5 fortaleciendo el control de cobros, sostenibilidad 5 generando participación y compromiso.

El segundo objetivo controlar el orden en el área de cobranzas factibilidad de lograrse 5 comprometiendo al personal de trabajo, impacto de género 5 incentivando a la equidad, impacto ambiental 3 ahorrando reusar materiales de trabajo, relevancia 3 manteniendo hábitos de organización, sostenibilidad 5 dirigiendo y controlar las actividades.

El tercer objetivo es mejorar procedimientos para los cobros factibilidad de lograrse 5 correcta selección de clientes, impacto de género 3 igualdad de oportunidad para todos, impacto ambiental 3 mejoramiento del ambiente laboral, relevancia 5 beneficio para trabajadores y gerente, sostenibilidad 3 teniendo información verídica.

El cuarto objetivo diseñar un manual para la recuperación de cartera factibilidad para lograrse 5 realizando políticas para otorgamientos de crédito, impacto de género 5 igualdades de oportunidad para todos, impacto ambiental 3 mejoramiento de entorno social, relevancia 5 confiabilidad de las políticas implementadas, sostenibilidad 3 manteniendo y controlando procedimientos.

El quinto objetivo es implementar y socializar el manual para la recuperación de cartera factibilidad de lograrse 5 teniendo apoyo de las jefaturas, impacto de género 3 distribución equitativa de género, impacto ambiental 3 mejorando el ambiente de trabajo, relevancia 5 llenando expectativas de requeridas, sostenibilidad 5 fortaleciendo procesos internos.

El sexto objetivo disminuir el índice de cartera vencida factibilidad de lograrse 5 trabajar con políticas y procedimientos establecidos, impacto de género 3 distribución equitativa de género, impacto ambiental 3 mejoramiento de entorno social, relevancia 5 beneficios para los trabajadores y gerente, sostenibilidad 5 trabajando en equipo y compromisos con la empresa.

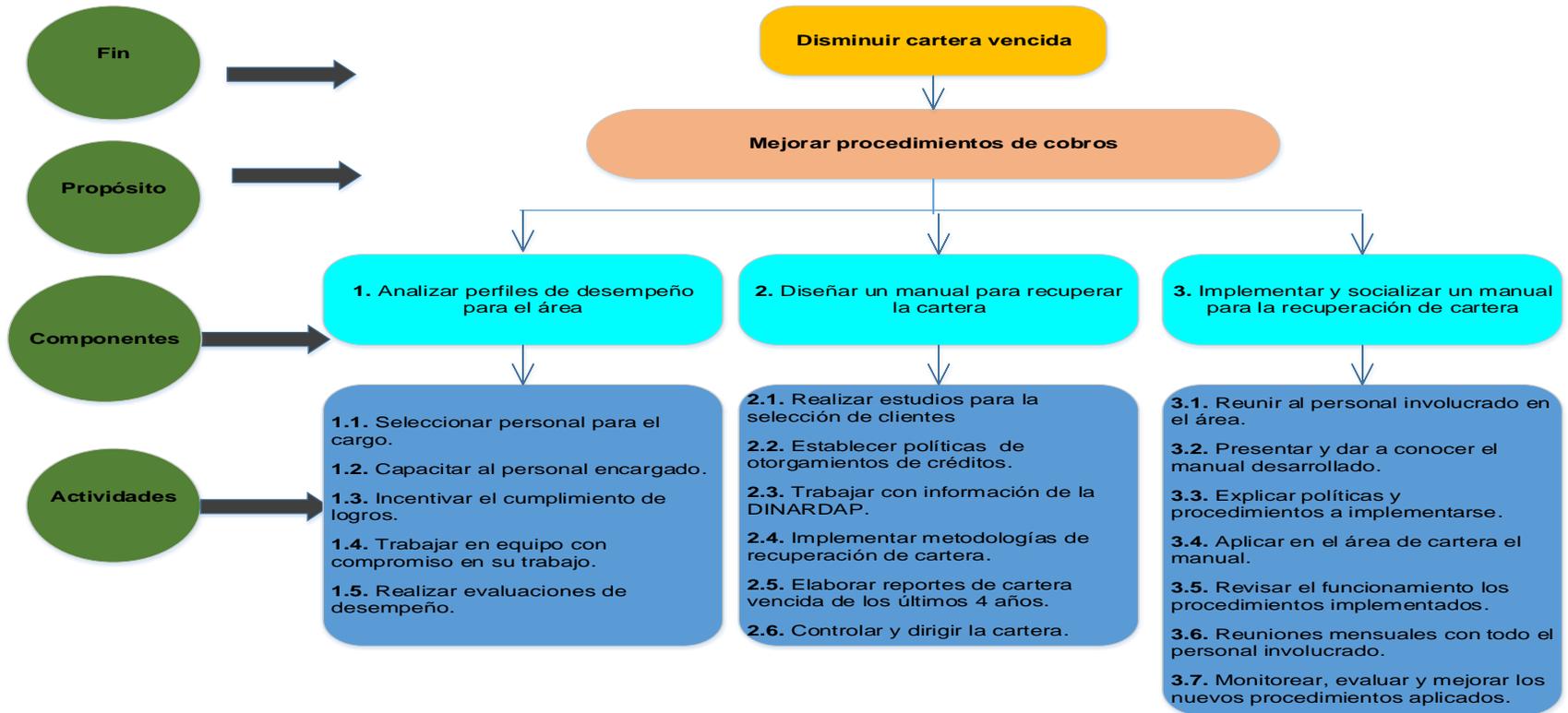
### 4.3 Diagrama de Estrategias

Es un esquema de la alternativa de solución más viable expresada en sus rasgos más generales a la manera de un árbol de objetivos y actividades, que resume la intervención de cuatro niveles jerárquicos de tal modo que las actividades aparecen en la parte inferior del árbol sube un nivel para los componentes otro para propósito y finalmente en la encontraran los fines del proyecto y da pie a la definición de los elementos del resumen narrativo de la matriz lógica del proyecto. (EDGAR ORTEGON, 2005, pag 20)

Se visualiza en el diagrama de estrategias las posibles alternativas para una solución del proyecto desarrollando y fomentando la realización de las actividades con mayor eficacia que podrá influir en el desarrollo profesional de los trabajadores mejorando así el control de cartera.

Figura No. 4

### 4.3 Diagrama de Estrategias:



Fuente: Cordialsa

Elaborado por: Mercedes Quiliguango

### 4.3.1 Contextualización del Diagrama de Estrategias

El fin del diagrama es disminuir la cartera vencida su propósito es mejorar los procedimientos de cobro ya que logrando con esto aumentar la rentabilidad de la empresa.

El primer componente es analizar perfiles de desempeño para el área las actividades es seleccionar al personal, capacitar, incentivar el cumplimiento de logros, trabajar en equipo y con compromiso, realizar evaluaciones de desempeño.

El segundo componente es diseñar el manual de recuperación de cartera las actividades son realizar estudios para la selección de clientes, establecer políticas de otorgamientos de crédito, trabajar con información de la DINARDAP, implementar metodologías para la recuperación de cartera, controlar y dirigir la cartera.

El tercer componente es implementar y socializar el manual para la recuperación de cartera vencida sus actividades son reunir al personal involucrado para el área, presentar y dar a conocer el manual, explicar las políticas y los procedimientos, aplicar en el área

de cartera, revisar el funcionamiento de los procedimientos, realizar reuniones mensuales para monitorear, evaluar y mejorar procesos.

#### **4.4 Matriz de Marco Lógico**

“Es una herramienta de análisis estructurado que facilita el proceso de identificación, diseño, ejecución y evaluación de políticas, se puede modificar y mejorar repetidas veces durante la preparación como la duración del proyecto o programa.” (THOMET NIEVES, 2012 pag 17)

Es importante ya que permite modificar, mejorar los procesos durante la preparación del proyecto basándose en principios básicos los cuales corresponden al cumplimiento de objetivos y condiciones que pueden impresionar su ejecución y desempeño. Tener una planificación en la cual facilita la comunicación enfocándose en aspectos de la empresa y ver su mejoramiento con planes estratégicos adecuados.

**Tabla No 6**

**Matriz de Marco Lógico**

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p><b>FIN DEL PROYECTO</b></p> <p>Disminuir la cartera vencida</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La cartera vencida disminuyo en un 70% por tener al personal capacitado en el área.</li> <li>- El estudio del cliente ayudó en 80% a la disminución la cartera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones, evaluaciones, reconocimientos por puntajes.</li> <li>- Documentos, llamadas, entrevistas, visitas, referencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de financiación por parte de la empresa para realizar capacitaciones.</li> <li>- Impedimento al momento de conseguir información por terceros.</li> </ul>
<p><b>PROPÓSITO DEL PROYECTO</b></p> <p>Mejorar procedimientos de cobro</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los nuevos procesos implementados mejoraron en un 80% los procedimientos de cobro.</li> <li>- Los indicadores de cartera ayudaron en un 80% a mejorar procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reportes semanales de control y seguimiento de cartera.</li> <li>- Reuniones con el personal para verificar avances.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de colaboración del personal involucrado en el área.</li> </ul>
<p><b>COMPONENTES DEL PROYECTO</b></p> <p>1.-Analizar perfiles de desempeño para el área.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El estudio adecuado en un 80% ayudo a seleccionar el personal para el área.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Llamadas, entrevistas, correos electrónicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No encontrar personal requerido para el cargo.</li> </ul>
<p>2.-Diseñar un manual para recuperar la cartera.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Las investigaciones de metodologías, políticas y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuestas, entrevistas al</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No tener el control sobre la</li> </ul>

	procedimientos de cartera ayudaron en un 100% al diseño del manual.	personal interno y externo.	mala utilización del manual.
3.-Implementar y socializar un manual para recuperar la cartera.	-La socialización del manual en un 80% mejoraron la cartera.	- Registro de reuniones con todo el personal encargado.	- Rotación del personal del área de ventas durante la ejecución del manual.
<b>ACTIVIDADES DEL PROYECTO</b>  <b>1.1</b> Seleccionar personal para el cargo. <b>1.2</b> Incentivar el cumplimiento de logros. <b>1.3</b> Realizar evaluaciones de desempeño.	-Llamadas, entrevistas, reuniones \$ 100.  -Compra de regalos de reconocimiento de los logros alcanzados \$ 300.	- Proformas. - Facturas.	

<p>2.1 Estudios para la selección de clientes. 2.2 Establecer políticas de crédito. 2.3 Implementar metodologías de recuperación.</p>	<p>- Impresión de los procedimientos y políticas de créditos establecidos \$ 80.</p>	<p>- Proformas. - Facturas.</p>	
<p>3.1 Reunir a todo el personal encargado. 3.2 Presentar y dar a conocer el manual. 3.3 Aplicar en el área de cartera. 3.4 Realizar reuniones mensuales. 3.5 Monitorear, evaluar y mejorar los procedimientos.</p>	<p>- Reuniones mensuales con el área de ventas:  Alimentación 64 personas involucradas \$ 809.54  Hospedaje para personal de provincias \$ 647.25  Pago de gastos de viaje mensual de \$ 80 por cada personal valor variable.</p>	<p>- Proformas. - Facturas. - Liquidaciones de compra.</p>	

**Fuente:** Cordialsa

**Elaborado por:** Mercedes Quiliguango

#### 4.4.1 Contextualización del Marco Lógico

El fin del proyecto es disminuir la cartera vencida los indicadores que ayudaron es la cartera vencida disminuyo en un 70% por tener al personal capacitado en el área, el estudio del cliente ayudo en 80% a la disminución de la cartera los medios de verificación son las reuniones, evaluaciones reconocimientos por evaluaciones, documentos, llamadas, entrevistas, visitas, referencias.

Lo que se sale de las manos para lograr disminuir la cartera vencida podría ser la falta de financiación por parte de la empresa para realizar las capacitaciones, impedimento al momento de conseguir información por terceros.

El propósito del nuestro proyecto e mejorar procedimientos de cobro con nuevos procesos implementados mejoraron en un 80% los procedimientos de cobro, los indicadores de cartera ayudaron en un 80% a mejorar procesos, como verificamos mediante reportes semanales de control y seguimiento de cartera, reuniones con el personal para verificar avances, que nos puede impedir lograrlo la falta de colaboración del personal involucrado en el área.

Componentes del proyecto:

1. Analizar perfiles de desempeño para el área mediante el estudio adecuado en un 80% ayudo a seleccionar el personal para el área, verificamos con llamadas, entrevistas, correos electrónicos el impedimento no encontrar al personal requerido para el área.
2. Diseñar un manual para recuperar la cartera mediante investigaciones, metodologías, políticas y procedimientos de cartera ayudaron en un 100% al diseño del manual mediante encuestas, entrevistas al personal interno y externo nuestro impedimento no tener control sobre la mala utilización del manual.
3. Implementar y socializar un manual para recuperar la cartera mediante la socialización del manual en un 80% mejoraron la cartera medios de verificación registro de reuniones con todo el personal encargado, lo que sale de control es la rotación del personal.

Actividades del proyecto:

1. Seleccionar personal para el cargo.
2. Incentivar el cumplimiento de logros.
3. Realizar evaluaciones de desempeño.

Indicadores de cobro llamadas, entrevistas, reuniones \$ 100.

Compra de regalos de reconocimientos de los logros alcanzados \$ 300

Medios de verificación proformas, facturas, comprobante de retención.

- 2.1 Estudio de selección para la selección de clientes.
- 2.2 Establecer políticas de crédito.
- 2.3 Implementar metodologías de recuperación.

Indicadores impresión de los procedimientos y políticas de crédito establecidos \$ 80,  
medios de verificación proformas, facturas, etc.

- 1.1 Reunir al personal encargado.
- 1.2 Presentar y dar a conocer el manual.
- 1.3 Aplicar en el área de cartera.
- 1.4 Realizar reuniones mensuales.
- 1.5 Monitorear, evaluar y mejorar los procedimientos.

Indicadores reuniones mensuales con el personal de ventas alimentación 64 personas involucradas \$ 809.54, hospedaje para el personal de provincias 647.25, pago de gastos de viaje mensual de \$ 80 por cada personal valor variable, medios de verificación proformas, facturas, liquidaciones de compra.

## CAPÍTULO V

### PROPUESTA

#### 5.1 Antecedentes

La falencia de la empresa Cordialsa S.A es no contar con políticas y procedimientos para el cobro de la cartera de sus clientes, por tal motivo tiene su cartera vencida a pesar que cuenta con el personal y establecido su nicho de mercado en el país.

Por tal motivo el proyecto ayudara a tener una guía y un área con personal capacitado que colaboren con la recuperación de la cartera vendida, la cual no se ha podido recuperar durante este tiempo.

La herramienta a utilizarse es un manual de políticas y procedimientos para recuperación de cartera, atacando directamente al problema existente en Cordialsa mediante políticas que regulen y controlen el otorgamiento de créditos a clientes, los procesos de cobros y el trato con el cliente para mejorar ventas y aumentar la rentabilidad.

### **5.1.1 Filosofía Empresarial**

La empresa Cordialsa es la distribuidora de alimentos de las empresas Compañía Nacional de Chocolates S.A e Industrias Alimenticias Noel y Colcafé S.A entrando en el mercado ecuatoriano el 17 de febrero de 1995 con un esquema consolidado se atiende a todo el país brindando no solo la calidad de productos si no también la mejor atención y servicio a nuestros clientes.

Actualmente Cordialsa es una de las 300 mejores empresas del país ya que somos líderes en distribución a nivel nacional, contando con la matriz en la ciudad de Quito y su regional en la ciudad de Guayaquil contando con el apoyo del Grupo Nutresa la empresa más grande y posesionada en el mercado colombiano y a nivel mundial.

### **5.1.2 Misión**

Somos la red de distribuidores del Grupo Nutresa que supera las expectativas de clientes y consumidores de cada país. Desarrollamos nuestras marcas a través de una operación creciente, rentable y controlada. Promovemos escenarios de crecimiento, innovación y bienestar para nuestra gente.

### 5.1.3 Visión

Juntos contribuiremos a duplicar el negocio del Grupo Nutresa en el 2013 y triplicarlo para el 2015, siendo la compañía de servicios de distribución preferida por su competitividad y generación de valor en la región estratégica.

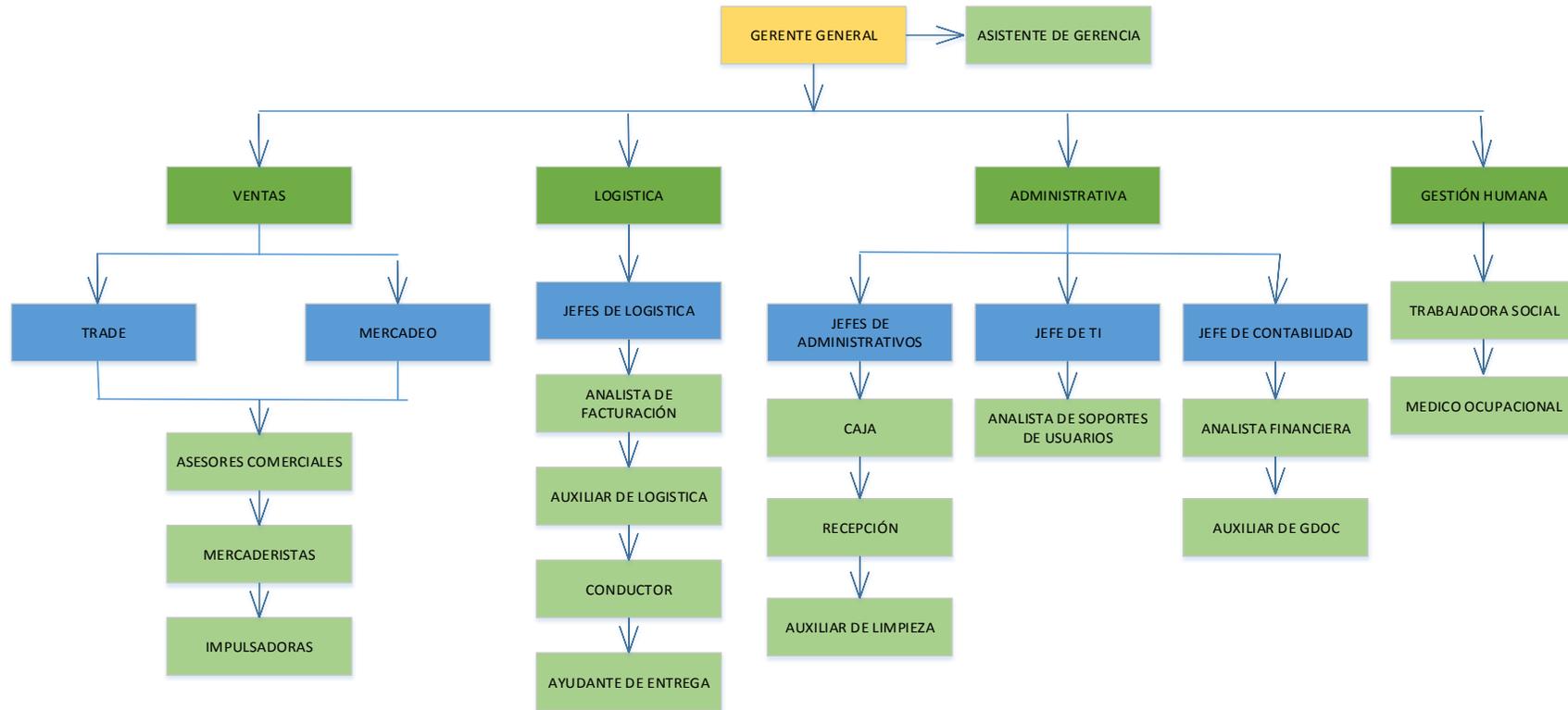
### 5.1.4 Valores

- **Innovación:** Dinamizar el negocio implementando nuevas ideas dentro de un marco de recursividad y efectividad.
- **Disciplina:** Son conscientes entre lo que planear, ejecutamos y medimos cumplimos los acuerdos y políticas.
- **Pasión y compromiso:** Trabajar con convicción y alegría para alcanzar nuestros sueños y los de la organización.
- **Respeto:** Valorar a las personas y convertimos las diferencias en oportunidades de aprendizaje.

- **Servicio:** Superar la promesa de valor con soluciones basadas en el trabajo colaborativo.

Figura No. 5

5.1.5 Organigrama.



Fuente: Cordialsa

Elaborado por: Mercedes Quiliguango

### 5.1.6 Descripción por departamentos

#### **Departamento de Ventas:**

Son un equipo humano que trabaja de manera conjunta para proporcionar los productos de la empresa en el mercado a través de una fuerza de ventas capacitada y comprometida brindando el mejor servicio de distribución y atención del consumidor.

#### **Departamento de Mercadeo:**

Crean e implementan estrategias de comunicación y promociones que aporten valor a las marcas, para que estas se fortalezcan dentro del mercado de productos y mente del consumidor.

#### **Departamento de Trade:**

Son el nexo de comunicación entre Mercadeo y Ventas gerenciamos los puntos de venta con estrategias claras y rentables, garantizando la implementación de las estrategias de las marcas en los canales de venta basados en un profundo conocimiento del consumidor y los canales donde se abastece.

---

### **Departamento de Logística:**

Son un equipo que trabaja con alegría y compromiso, encaminados apoyar a la labor comercial a través del manejo de la red de abastecimiento y distribución, optimizando los recursos garantizando la promesa de valor de los clientes.

### **Departamento de Administración:**

Son un área de apoyo encargada de administrar, coordinar, gestionar y velar por la salvaguardia de los recursos financieros, infraestructura física, tecnológica y telecomunicaciones. Además de las adquisiciones de bienes y servicios requeridos para un buen funcionamiento de nuestra compañía afianzados en el cumplimiento de políticas y directrices del Grupo Nutresa, la normatividad contable y tributaria del país.

### **Departamento de Gestión Humana:**

Son un equipo que brinda apoyo a todo el personal de la empresa por medio de atención laboral, médica y social promoviendo escenarios de bienestar y crecimiento para nuestra gente.

## 5.2 Descripción de la herramienta o metodología

### 5.2.1 Marco Teórico

Para mejorar el control de la cartera vencida de la empresa Cordialsa se utilizara un manual de políticas y procedimientos para la recuperación de cartera el cual ayudara a la disminución de cartera, cumpliendo las políticas y procedimientos para mejorar la liquidez de la misma.

“El manual es una herramienta eficaz para transmitir conocimientos y experiencias importantes porque permiten a la organización normalizar su operación, la normalización es la herramienta donde se sustenta el crecimiento y desarrollo de cualquier organización.” (Torres, 2006, pag 28)

“La política es una decisión unitaria que aplica a todas las situaciones similares, evita además la lentitud, defectos y pérdida de tiempo en actividades y procesos de la organización.” (Torres, 2006, pag 28)

“Los procedimientos son un conjunto de actividades o sucesos vinculadas y cronológicamente dispuestas dirigidas a precisar la forma de hacer algo del que, como y a quien corresponde el desarrollo de esa tarea”. (pública, 2004 pag 4)

“Los procesos son secuencia de pasos, tareas o actividades conducen a un cierto producto, el cual es objetivo del mismo proceso.” (Gonzalez, 2006 pag 17)

“El manual de procedimientos es un instrumento de apoyo a la labor administrativa y académica que agrupa procedimientos precisos con un objetivo común, describe con secuencia lógica las actividades de cada uno los procedimientos que la integran.” (evaluación, 2009 pag 9)

“El manual de políticas y procedimientos servirá para guía en los procesos de cartera de la empresa Cordialsa, los cuales ayudaran a tener un mayor control en los procedimientos y normativas que regulen su funcionamiento.”

## 5.2.4 Método de investigación

### Método inductivo-deductivo

“Método inductivo son hechos a los cuales se observa, analiza, clasifica y el método deductivo permite emitir posibles soluciones al problema comprobando los datos disponibles.” (Sanchez, 2012, pag 82)

En este método permite pasar del conocimiento a casos particulares y la recuperación de mora, alcanzar parámetros de la observación y llegar a conclusiones generales que permitan proponer alternativas de solución.

### Método de investigación de campo

Es un proceso de análisis y comprensión de una realidad y los problemas que hay en ella, este método valida y fiabilidad. (ABC, s.f.). La investigación va realizarse a través del desarrollo e implementación de un proyecto (I+D+I) de investigación, desarrollo e innovación para mejorar el problema encontrado.

### **5.2.5 Instrumentos de recopilación de información**

Para recolectar información sobre la problemática mediante una encuesta al personal del área comercial y administrativa quienes trabajan directamente con la cobranza de cartera, permitiéndonos indagar sobre ventajas, desventajas, dudas, comentarios, sugerencias de la aplicación actual de la cartera de Cordialsa.

“La encuesta es una herramienta fundamental para el estudio y análisis del comportamiento de relaciones sociales el cual nos permite conocer intereses y toma de decisiones sobre un grupo de trabajo que va a ser evaluado.” (Rada, 2005 pag 33)

### **5.2.5 Población**

La población para la elaboración del manual de procedimientos para la recuperación de cartera fue definida con los empleados de Cordialsa de la siguiente manera, adicional la empresa se divide por regionales la correspondiente a la regional Sierra y la regional Costa quienes son las encargadas de las demás provincias abarcando todo el territorio ecuatoriano.

Las divisiones de las regionales de acuerdo a estrategias de ventas de Cordialsa la regional Sierra abarcando las provincias de Bolívar, Cañar, Cotopaxi, Chimborazo, Carchi, Imbabura, Loja, Pichincha, Santo Domingo, Tungurahua, Esmeraldas, Sucumbíos, Pastaza, Zamora Chinchipe. La regional de Costa abarcando las Provincias de Azuay, El Oro, Guayas, Los Ríos, Manabí, Santa Elena, Morona Santiago, Napo, Orellana, Galápagos.

Esta división se establece según estrategias de ventas del Grupo Nutresa para poder abarcar mejor los puntos de distribución y las rutas diarias tanto de coordinadores, vendedores y distribuidores que trabajan conjuntamente con la empresa, esta división se da abarcando las provincias del norte del país que conforman la regional sierra y las provincias que se encuentran al sur conformando la región la costa.

**Tabla No 7**

**Población de Cordialsa**

<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>
Área Comercial	79
Área Administrativa	15
<b>total</b>	<b>94</b>

**Fuente:** Cordialsa

**Elaborado por:** Mercedes Quiliguango

### 5.2.6 Muestra

Para sacar la muestra se tomó solo a los involucrados directos con la cartera, pero en esta ocasión solo se trabajó con el personal de la regional Sierra con el fin de tener mayor información sobre la evolución, funcionamiento y la recuperación de cartera, para realizar un correcto trabajo investigativo ya que su aplicación lleva tiempo de ejecución. Esa fue la razón por la cual solo se escogió a la regional Sierra de la siguiente manera.

**Tabla No 8**

#### Muestra de Cordialsa

Detalle	Cantidad	Regional Sierra	Regional Costa
Área Comercial	79	22	56
Área Administrativa	15	6	9
<b>total</b>	<b>94</b>	<b>28</b>	<b>65</b>
		<b>Muestra</b>	

**Fuente:** Cordialsa

**Elaborado por:** Mercedes Quiliguango

Normalmente la para el cálculo de la muestra se establece mediante fórmulas para establecer el numero al cual se realizara el estudio, en nuestro caso por ser la muestra tan pequeña se hará por la totalidad de la regional Sierra siendo menor en números de empleados pero la que más ventas produce a comparación de la Regional Costa la cual cuenta con la mayor parte de empleados en el área comercial por sus ventas tienda a tienda.

## 5.2.7 Modelo de Encuesta

### Encuesta Cordialsa

Mi nombre es Mercedes Quiliguango alumna del Instituto Tecnológico Superior Cordillera estoy realizando mi trabajo de grado, para lo cual solicito su colaboración respondiendo la siguiente encuesta cuya información es confidencial solo para trabajos investigativos.

Nombre:

Cargo:

Años en la empresa:

1. ¿Recibe usted capacitación para las actividades que realiza dentro de la empresa?

SIEMPRE

CASI SIEMPRE

NUNCA

2. ¿Conoce los procedimientos para otorgar créditos a los clientes?

SI

NO

3. ¿Tiene usted conocimiento sobre cobranzas efectivas?

SI

NO

4. ¿Controla la cartera de clientes que usted maneja?

SIEMPRE

CASI SIEMPRE

NUNCA

5. ¿Cree usted que falta personal que ayude al control y seguimiento de clientes en mora?

SI

NO

6. ¿Conoce políticas y procedimientos de un control efectivo para evitar la cartera vencida?

SI

NO

7. ¿Usted está de acuerdo con el desarrollo de un manual que guie como realizar las cobranzas de una manera efectiva sin disminuir las ventas?

SI

NO

8. ¿Siente motivación para realizar su trabajo eficientemente?

SIEMPRE

CASI SIEMPRE

NUNCA

9. ¿Usted qué cree que ha generado la cartera vencida de los clientes en la empresa?

FALTA DE LIQUIDEZ

POCA RENTABILIDAD

NADA

10. ¿Cuáles cree usted que son las causas para que se generen pagos atrasados?

FALTA DE CONTROL

DESCONOCIMIENTO

POCA PREOCUPACIÓN

¡Gracias por su colaboración!

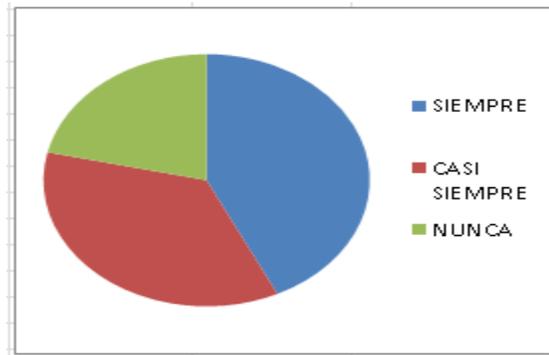
## 5.2.8 Tabulación de encuestas

1. ¿Recibe usted capacitación para las actividades que realiza dentro de la empresa?

**Tabla No 9**

RESPUESTA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	NUNCA
CANTIDAD	12	10	6
PORCENTAJE	43%	36%	21%

¿Recibe usted capacitación para las actividades que realiza dentro de la empresa?



**Figura No 6**

**Fuente:** Cordialsa

**Elaborado por:** Mercedes Quiliguango

### **Análisis:**

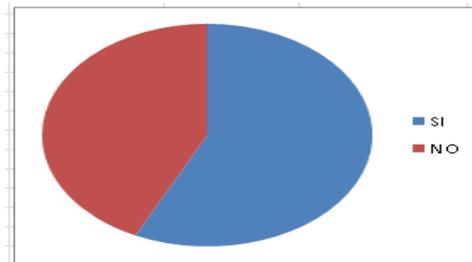
Con esta pregunta se pretende conocer las opiniones de los trabajadores ante la empresa y el problema presentado, el 43% de ellos respondieron que reciben capacitación siempre, el 36% casi siempre y el 21% nunca las respuestas se dieron en base que unos no se sienten satisfechos con las capacitaciones brindadas por la empresa.

2. ¿Conoce los procedimientos para otorgar créditos a los clientes?

**Tabla No 10**

RESPUESTA	SI	NO
CANTIDAD	16	12
PORCENTAJE	57%	43%

¿Conoce los procedimientos para otorgar créditos a los clientes?



**Figura No 7**

**Fuente:** Cordialsa

**Elaborado por:** Mercedes Quiliguango

### **Análisis:**

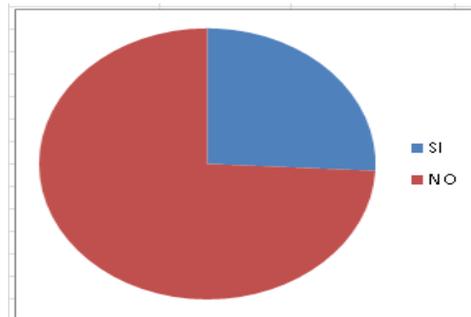
En esta pregunta se pretende conocer que 57% conoce sobre los procedimientos de créditos, el 43% no conoce como realizan el proceso de otorgamiento de créditos ya que ellos no poseen esa información por parte de la persona encargada de los mismos.

3. ¿Tiene usted conocimiento sobre cobranzas efectivas?

**Tabla No 11**

RESPUESTA	SI	NO
CANTIDAD	8	23
PORCENTAJE	28%	72%

Tiene usted conocimiento sobre cobranzas efectivas?



**Figura No 8**

**Fuente:** Cordialsa

**Elaborado por:** Mercedes Quiliguango

**Análisis:**

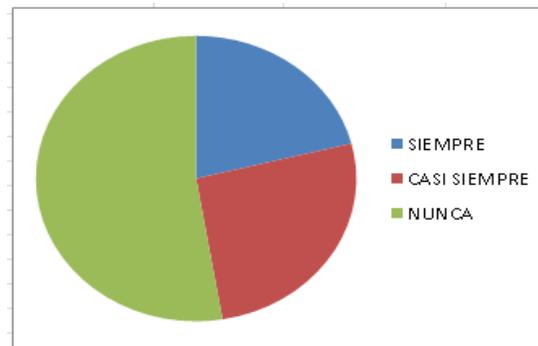
El 28% de ellos dicen conocer sobre cobranzas y el 72% no conoce sobre cómo manejar un cobro ya que la mayoría de ellos lo realiza de forma empírica por la experiencia de ventas que poseen mas no por que sepan procedimientos para realizar los mismos.

4. ¿Controla la cartera de clientes que usted maneja?

**Tabla No 12**

RESPUESTA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	NUNCA
CANTIDAD	8	10	20
PORCENTAJE	20%	25%	55%

¿Controla la cartera de clientes que usted maneja?



**Figura No 9**

**Fuente:** Cordialsa

**Elaborado por:** Mercedes Quiliguango

### **Análisis:**

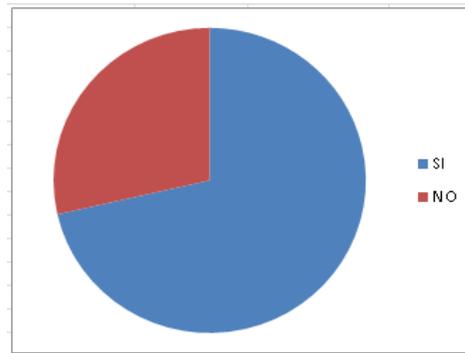
De los encuestados el 20% manifestó tener control de sus ventas y cobros a la vez, 25% casi siempre ya que algunos clientes les ha quedado mal con los pagos, 55% nunca tiene control de su cartera de cliente por motivo que se sigue realizando pedidos a clientes que se encuentran morosos solo por incrementar el porcentaje de ventas individual.

5. ¿Cree usted que falta personal que ayude al control y seguimiento de clientes en mora?

**Tabla No 13**

RESPUESTA	SI	NO
CANTIDAD	20	8
PORCENTAJE	71%	29%

¿Cree usted que falta personal que ayude al control y seguimiento de clientes en mora?



**Figura No 10**

**Fuente:** Cordialsa

**Elaborado por:** Mercedes Quiliguango

**Análisis:**

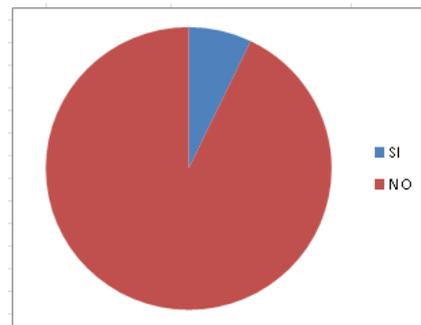
El 71% de ellos opina que si falta personal que ayude a realizar gestiones de cobranza, aclare dudas y sobre todo sean un apoyo para la gestión de cobranza, el 29% opinan estar neutrales que sería buena una ayuda para desempeñar mejor su trabajo ya que desconocen que actividades vendrían a realizar dicho personal.

6. ¿Conoce políticas y procedimientos de un control efectivo para evitar la cartera vencida?

**Tabla No 14**

RESPUESTA	SI	NO
CANTIDAD	2	26
PORCENTAJE	7%	93%

- ¿Conoce políticas y procedimientos de un control efectivo para evitar la cartera vencida?



**Figura No 11**

**Fuente:** Cordialsa

**Elaborado por:** Mercedes Quiliguango

**Análisis:**

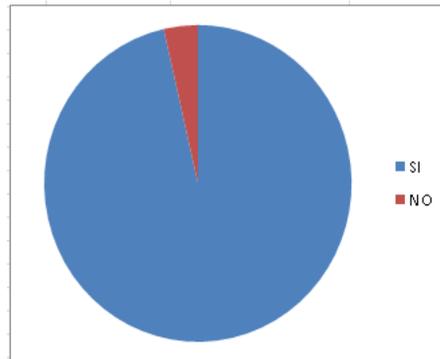
El 93% del personal dice no conocer políticas ni procedimientos de cobros ya que la mayoría de ellos lo realiza por el tiempo que llevan trabajando en ventas y cobros, el 7% dice conocer pero no aplican en su trabajo ya que necesitan conocer mucho mejor de dichos procedimientos.

7. ¿Usted está de acuerdo con el desarrollo de un manual que guíe como realizar las cobranzas de una manera efectiva sin disminuir las ventas?

**Tabla No 15**

RESPUESTA	SI	NO
CANTIDAD	27	1
PORCENTAJE	96%	4%

¿Usted está de acuerdo con el desarrollo de un manual que guíe como realizar las cobranzas de una manera efectiva sin disminuir las ventas?



**Figura No 12**

**Fuente:** Cordialsa

**Elaborado por:** Mercedes Quiliguango

### **Análisis:**

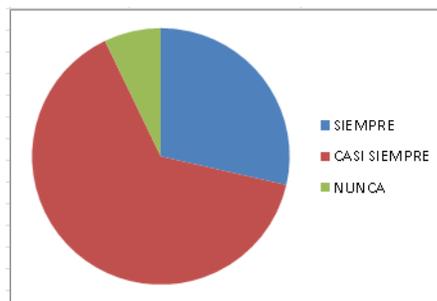
El 96% de ellos piensa que es buena la idea de la creación de un manual para el control de cartera de la empresa ya que ellos también serían muy beneficiados con el mismo, porque les permitiría conocer mejor su trabajo y desempeñarlo de la mejor manera, el 4% de ellos se niegan por desconocimiento y resistencia al cambio en su forma de trabajo diario.

8. ¿Siente motivación para realizar su trabajo eficientemente?

**Tabla No 16**

RESPUESTA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	NUNCA
CANTIDAD	8	18	2
PORCENTAJE	29%	64%	7%

¿Siente motivación para realizar su trabajo eficientemente?



**Figura No 13**

**Fuente:** Cordialsa

**Elaborado por:** Mercedes Quiliguango

### **Análisis:**

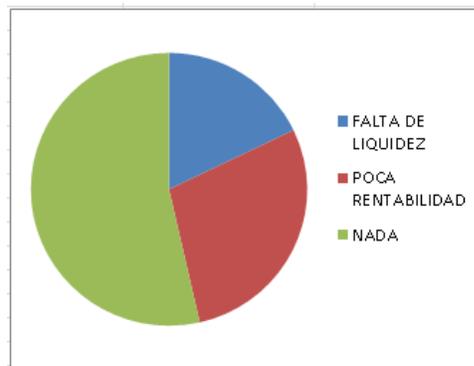
Se realizó esta pregunta por qué es importante saber si personal le gusta su trabajo, se siente bien realizando y si siente apoyo de la empresa para desempeñar el mismo el 29% dijo que siempre, el 64% casi siempre, 7% nunca debido a que piensan que les falta más capacitación, otros por obligación realizan su trabajo y a muy pocos les gusta realmente el trabajo y a la empresa que representan.

9. ¿Usted qué cree que ha generado la cartera vencida de los clientes en la empresa?

**Tabla No 17**

RESPUESTA	FALTA DE LIQUIDEZ	POCA RENTABILIDAD	NADA
CANTIDAD	5	8	15
PORCENTAJE	18%	29%	54%

¿Usted qué cree que ha generado la cartera vencida de los clientes en la empresa?



**Figura No 14**

**Fuente:** Cordialsa

**Elaborado por:** Mercedes Quiliguango

**Análisis:**

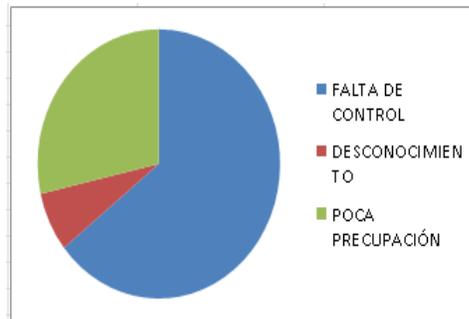
El 18% de ellos opina que falta de liquidez, 29% poca rentabilidad, 54% nada estas respuesta se dieron ya que algunos conocen lo que provoca tener una cartera vendida y las consecuencias que tiene como empresa y como puede perjudicar a sus trabajadores.

10. ¿Cuáles cree usted que son las causas para que se generen pagos atrasados?

**Tabla No 18**

RESPUESTA	FALTA DE CONTROL	DESCONOCIMIENTO	POCA PREOCUPACIÓN
CANTIDAD	18	2	8
PORCENTAJE	64%	7%	29%

¿Cuáles cree usted que son las causas para que se generen pagos atrasados?



**Figura No 15**

**Fuente:** Cordialsa

**Elaborado por:** Mercedes Quiliguango

**Análisis:**

De los encuestados el 64% opino que se da por falta de control, 7% desconocimiento, 29% poca preocupación al conversar con ellos la mayoría opino que es por la falta de control que tiene tanto los vendedores como el encargado de cartera, otros no proporcionan información al cliente por falta de una buena relación con el mismo.

---

## 5.3 Formulación del proceso de aplicación de la propuesta

### 5.3.1 Objetivo General

Elaborar un manual de políticas y procedimientos para la recuperación de cartera y cobros de la empresa Cordialsa para mantener la rentabilidad y generar más empleos aportando así con la matriz productiva del país.

### 5.3.2 Objetivos Específicos

- Formular políticas de crédito y cobro de manera clara y sencilla aplicada a la empresa.
- Crear procedimientos prácticos que sirvan de guía y garanticen el cumplimiento de las políticas.
- Crear una estructura organizacional y funcional para el departamento de crédito.

### **5.3.3 Alcance de la propuesta**

La empresa Cordialsa cuenta con instalaciones y software adecuado para la ejecución del proyecto, como un área administrativa para implementar el departamento de cobranza y así contar con responsables para el control de cobranzas, adicional como formamos parte del grupo Nutresa contamos con el mejor software donde el usuario puede modificar pantallas donde se refleje solo la información que requiere ese programa es SAP Bussines On Login.

### **5.3.4 Delimitación de la propuesta**

La investigación se realizara en la empresa Cordialsa en la ciudad de Quito no muy conocida por su nombre pero si por los productos que distribuye, el área de aplicación financiera dirigida el trabajo para el departamento de crédito y cobranza en aspecto de creación de un manual para la recuperación de cartera.

### 5.3.5 Importancia de la propuesta

Con la aplicación del proyecto se estaría mejorando varios aspectos de la empresa por ende su importancia ya que la organización y control del área de cobranzas reduciría el índice de cartera vencida y gastos innecesarios como llegar a los juicios penales por endeudamiento importante también por los siguientes puntos:

- **Económico:** Importante ya teniendo un manual de recuperación de cartera ayudara al incremento de ventas mejora de liquidez, rentabilidad por lo cual podemos realizar la implementación de un departamento de cobranza.
- **Social:** Ya que con la creación de un departamento de crédito y cobranza abra la posibilidad de generar plazas de empleos ayudando así a reducir el desempleo en el país.
- **Género y Cultural:** Porque es importante la participación equitativa de género dando igualdad de oportunidades para todos los ecuatorianos mediante una oportunidad de empleo.

- **Legal:** Siendo la propuesta viable ya que cuenta respaldada con los permisos para funcionamiento de empresas privadas y las leyes de recuperación de cartera.

### 5.3.6 Definición de Crédito

El crédito es una operación financiera donde se pone a nuestra disposición cierta cantidad de dinero a un tiempo determinado, donde la persona que da el dinero se convierte en acreedor y la que recibe se convierte en deudor, esta ultimo deberá devolver el dinero en el tiempo establecido por el acreedor. (Contabilidad, 2012, s/n)

### 5.3.7 Ventajas del Crédito

- Aumento de ventas.
- Flexibilidad de la oferta y demanda.
- Apertura y ampliación a nuevos mercados.
- Agiliza operaciones comerciales, etc.

### 5.3.8 Desventajas del Crédito

- Alto riesgo de no recuperación del capital.
- Los atrasos en las cuotas daña estado crediticio.
- Cuotas atrasadas generan interés, etc.

### 5.3.9 Gestión de Cobros

Según lo establecido por (Eliseu, 2005, pag 76) La primera fuente de financiación son los cobros por la facturación, esta es el motor de la tesorería que se basa en las políticas de cobros que consisten en acelerar el circuito de recaudación para minimizar los gastos financieros. Estas políticas deben establecer plazos de pagos e medios e instrumentos de crédito, medios de cobro en caso de mora, interés y gastos adicionales.

### 5.3.10 Políticas de crédito

Según (Joaquin, 2009, pag 86) “son normas dictadas para la dirección de una empresa se derivan de estrategias de riesgo establecidas, de estas se derivan procedimientos que se llevan a cabo. Las políticas de crédito y cobro se dividen en tres:”

- **Políticas restrictivas:** Se caracteriza por su periodo corto de concesión normas de crédito estrictas y políticas de cobranzas agresivas.
- **Políticas Liberales:** Están son generosas otorgan créditos considerando competencias no presionan para el cobro y son menos exigentes.
- **Políticas Racionales:** Se implementan con el fin de cumplir el objetivo de las cuentas por cobrar y la gerencia financiera, consiste en maximizar la inversión.

### 5.3.11 Técnicas de Recuperación

- **Llamadas:** Es la más utilizada ya que le permite al cliente recordar sus haberes pendientes por vencer o vencidos.
- **Visitas personales:** Se utiliza cuando ya existe un tiempo de morosidad aceptable y busca hablar con el cliente sobre la deuda.
- **Correos Electrónicos:** Contar con las direcciones electrónicas de los clientes es una forma efectiva de cobranza directa con los clientes.

### 5.3.12 Cartera

Según (Werner, 2004) la cartera es un conjunto de activos de una sociedad que cumplen con los objetivos de liquidez, rendimiento, plazo, riesgo definidos por los inversionistas, la calidad de la cartera se considera uno de los indicadores fundamentales del éxito de un programa de crédito.

### 5.3.15 Manual de políticas y procedimientos para la cartera.

 <b>CORDIALSA</b> <i>Le damos gusto a Ecuador</i>	<b>Corporación Distribuidora de Alimentos S.A Cordialsa</b>	
	<b>Manual de procedimientos para la recuperación de Cartera.</b>	<b>Página No 1</b>
<b>Elaborado por:</b> Mercedes Esther Quiliguango Farinango		



## **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA.**

### **DIRIGIDO:**

DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

### **ELABORADO POR:**

MERCEDES ESTHER QUILIGUANGO FARINANGO

### **FUENTE:**

EMPRESA CORDIALSA

**QUITO 2016**

	<b>Corporación Distribuidora de Alimentos S.A Cordialsa</b>	
	<b>Manual de procedimientos para la recuperación de Cartera.</b>	<b>Página No 2</b>
<b>Elaborado por: Mercedes Esther Quiliguango Farinango</b>		

## ÍNDICE:

1. Introducción
2. Objetivos
3. Alcance
4. Base legal
5. Involucrados
6. Definiciones
7. Simbología
8. Políticas
9. Procedimientos
10. Actividades

	<b>Corporación Distribuidora de Alimentos S.A Cordialsa</b>	
	<b>Manual de procedimientos para la recuperación de Cartera.</b>	<b>Página No 3</b>
<b>Elaborado por: Mercedes Esther Quiliguango Farinango</b>		

## 1. Introducción:

La correcta administración de la cartera para toda organización es indispensable para generar resultados financieros positivos por eso se pretende realizar los esfuerzos a los procedimientos técnicos y organizados de crédito para su posterior recuperación.

Un manual orgánico funcional para el departamento de crédito y cobranza que indica la organización formal, indica las funciones y actividades a ser cumplidas por los miembros que conforman el departamento, la forma y la organización de realizar las mismas.

Este manual tiene como finalidad proporcionar una herramienta técnica que permita analizar los procedimientos, actividades y funciones de un departamento que ayude y controle la cartera de cobros contribuyendo así a la rentabilidad de la empresa.

 <p><b>CORDIALSA</b> Le damos gusto a Ecuador</p>	<b>Corporación Distribuidora de Alimentos S.A Cordialsa</b>	
	<b>Manual de procedimientos para la recuperación de Cartera.</b>	<b>Página No 4</b>
<b>Elaborado por:</b> Mercedes Esther Quiliguango Farinango		

## 2. Objetivos:

- Definir las características de la recuperación de cartera.
- Establecer normas, técnicas, que permitan actuar efectivamente sobre los responsables de la cartera.
- Dar a conocer indicadores de gestión de cartera para el monitoreo, análisis toma de decisiones.
- Ser apoyo para el departamento de ventas y el de crédito y cobranza.

## 3. Alcance:

El presente manual pretende ser una guía enfocada al direccionamiento del área de créditos y cobros, es importante aclarar que este manual es de análisis, desempeño y riesgo del área de cobros.

## 4. Base Legal:

- Ley de activos y límite de créditos de la Superintendencia de Bancos y Seguros.
- Porcentajes del Banco Central del Ecuador.
- Indicadores Financieros de las Superintendencias de Compañías.
- Reglamento Interno de Trabajo que posee la empresa.

	<b>Corporación Distribuidora de Alimentos S.A Cordialsa</b>	
	<b>Manual de procedimientos para la recuperación de Cartera.</b>	<b>Página No 5</b>
<b>Elaborado por:</b> Mercedes Esther Quiliguango Farinango		

## 5. Involucrados:

Los involucrados de cartera son los del área comercial, administrativa y el departamento de crédito y cobranzas de la empresa ya que ellos serán responsables de manejo y control de la misma a través de la aplicación del manual del manual de políticas y procedimientos para el control de cartera.

## 6. Definiciones:

A continuación se presentan algunos términos relacionados a cartera de una empresa comercial:

- **CLIENTE:** Nombre genérico que se da a toda persona física o moral que tiene una relación, mediante convenio, con una institución financiera.
- **CRÉDITO:** Traspasar la propiedad de dinero, mercancías u otros bienes mediante una promesa de pago.

	<b>Corporación Distribuidora de Alimentos S.A Cordialsa</b>	
	<b>Manual de procedimientos para la recuperación de Cartera.</b>	<b>Página No 6</b>
<b>Elaborado por: Mercedes Esther Quiliguango Farinango</b>		

- **CARTERA DE CRÉDITO:** Es el conjunto de documentos que amparan los activos financieros o las operaciones de financiamiento hacia un tercero y que el tenedor de dicho (s) documento (s) o cartera se reserva el derecho de hacer valer las obligaciones estipuladas en su texto.
- **CARTERA:** Designación genérica que comprende los valores o efectos comerciales y documentos a cargo de clientes que forman parte del activo circulante de una empresa comercial, de un banco o de una sociedad en general.
- **CARTERA VENCIDA:** Es la parte del activo constituida por los documentos y en general por todos los créditos que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento.
- **CLIENTE:** Nombre genérico que se da a toda persona física o moral que tiene una relación, mediante convenio, con una institución financiera.
- **CONDUCTA:** Historial del solicitante para saber sus obligaciones financieras y morales es una medida cualitativa.
- **CAPACIDAD:** Es una medida cuantitativa que se examina a través de la información financiera del solicitante para pagar un crédito.

	<b>Corporación Distribuidora de Alimentos S.A Cordialsa</b>	
	<b>Manual de procedimientos para la recuperación de Cartera.</b>	<b>Página No 7</b>
<b>Elaborado por:</b> Mercedes Esther Quiliguango Farinango		

- **CAPITAL:** Solidez financiera del solicitante evaluando los recursos que posee.
- **COLATERAL:** El importe de los bienes ofrecidos por el monto a crédito por otorgarse como garantía.
- **BURO DE CRÉDITO:** Empresas encargadas de custodiar la información de crediticia de todas las personas en un país.
- **POLÍTICAS DE CRÉDITOS:** Son todos los lineamientos técnicos que utiliza el gerente financiero de una empresa, con la finalidad de otorgar facilidades de pago a un determinado cliente. (Montero, 2003) (Cabenellas, 2005)

	<b>Corporación Distribuidora de Alimentos S.A Cordialsa</b>	
	<b>Manual de procedimientos para la recuperación de Cartera.</b>	<b>Página No 8</b>
<b>Elaborado por: Mercedes Esther Quiliguango Farinango</b>		

## 7. Simbología:

### 7.1. Diagrama de flujo

Según el artículo de la página web de Ana María Vásquez en el prisma internet 2012 el diagrama es un esquema para demostrar gráficamente un algoritmo se basa en la utilización de diversos símbolos para operaciones específicas la simbología utilizada en diagramas es la siguiente:

Además estos diagramas ayudan a conocer mejor las actividades que tiene cada proceso que se realiza en diferentes departamentos de una empresa, también nos sirven para verificar el cumplimiento de algún objetivo en cierto proceso.

	Corporación Distribuidora de Alimentos S.A Cordialsa	
	Manual de procedimientos para la recuperación de Cartera.	Página No 9
Elaborado por: Mercedes Esther Quiliguango Farinango		

Tabla No 9

Diagramas

SIMBOLO	NOMBRE	EXPLICACIÓN
	INICIO O FIN	Muestra el inicio o fin de un flujo
	TAREA O ACTIVIDAD	Llevada a cabo durante el proceso
	DECISIÓN	Indicador de puntos de decisión positivos o negativos
	DATOS	Información que alimenta la actividad
	CONECTOR	Proceso independiente, aparece relacionado con el objetivo principal
	DOCUMENTO	Realiza la búsqueda de un proceso específico.

Fuente: Internet 2012

Elaborado por: Mercedes Quiliguango

 <p><b>CORDIALSA</b> Le damos gusto a Ecuador</p>	<b>Corporación Distribuidora de Alimentos S.A Cordialsa</b>	
	<b>Manual de procedimientos para la recuperación de Cartera.</b>	<b>Página No 10</b>
<b>Elaborado por: Mercedes Esther Quiliguango Farinango</b>		

## 8. Políticas:

### 8.1. Políticas generales:

- El manual esta orientado al igual que la empresa a satisfacer al cliente respaldada en los resultados.
- Participación comprometida del personal encargado.
- Capacitación e investigación permanente al personal.
- Reavisión periodica del manual tanto a sus políticas y procedimientos.

#### 8.1.1. Reglas del manual:

- El jefe de crédito y cobranzas velara por el fiel funcionamiento del manual.
- Si existe alguna novedad de modificación lo realizara el jefe de cartera.
- El jefe de crédito y cobranza velara que se realicen las actividades conforme al manual.
- Asi mismo que las modificaciones esten de acuerdo al área de trabajo.

	<b>Corporación Distribuidora de Alimentos S.A Cordialsa</b>	
	<b>Manual de procedimientos para la recuperación de Cartera.</b>	<b>Página No 11</b>
<b>Elaborado por: Mercedes Esther Quiliguango Farinango</b>		

### 8.1.2. Políticas para solicitar crédito:

- El vendedor informa de los créditos al cliente solicitante.
- Una vez que ambas partes están de acuerdo se reúnen toda la documentación requerida.
- Llenar la solicitud de crédito debidamente firmada.
- Presentar la solicitud con toda la documentación.

#### 8.1.2.1. Requisitos para análisis de créditos:

- Cédula y Papeleta de votación actualizada (deudores y garantes)
- Dirección comprobada
- Pago de servicios básicos
- Constancia de ingresos
- Referencias crediticias o Referencias personales
- Ruc del negocio
- Profesión, ocupación u oficio
- Estado civil

 <p><b>CORDIALSA</b> Le damos gusto a Ecuador</p>	<b>Corporación Distribuidora de Alimentos S.A Cordialsa</b>	
	<b>Manual de procedimientos para la recuperación de Cartera.</b>	<b>Página No 12</b>
<b>Elaborado por: Mercedes Esther Quiliguango Farinango</b>		

#### **8.1.2.2. Validación de la información:**

- En caso de tener inconsistencias con la información o dato incompleto dado por el cliente, se validara la información con el analista de crédito.
- El vendedor debe exigir esta documentación y llevar al departamento de crédito.
- y cobranza para su respectivo análisis. La persona encargada deberá revisar documentación este completa y sea verídica.
- Realizar las debidas investigaciones confirmando la información. Siempre tener en cuenta la calificación en el buró de crédito no debe ser menor que B.
- Autorizan el crédito únicamente si el cliente cumplió con todos los requisitos de la empresa.

#### **8.1.2.3. Análisis de créditos:**

Para realizar los analisis de los clientes postulantes se realizara de la forma tradicional de las 5 C.

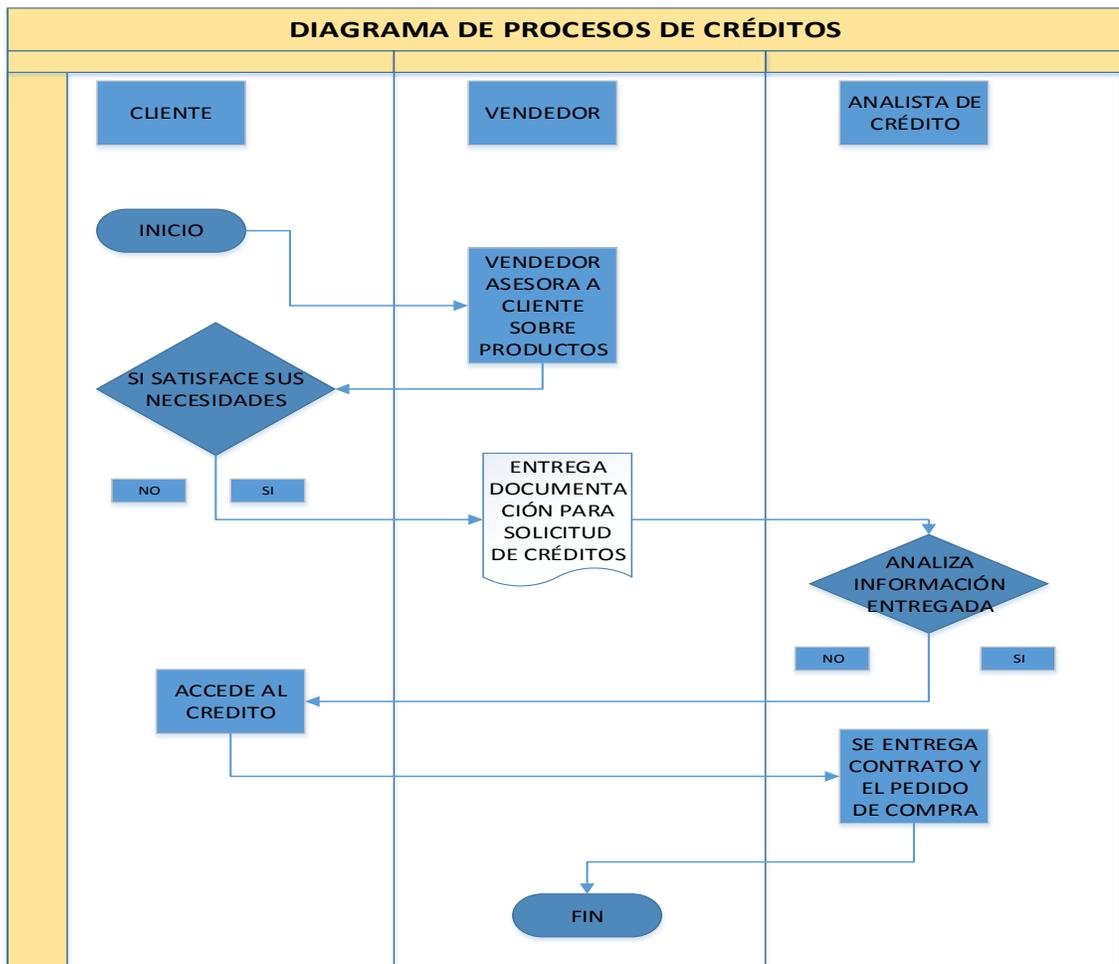
	<b>Corporación Distribuidora de Alimentos S.A Cordialsa</b>	
	<b>Manual de procedimientos para la recuperación de Cartera.</b>	<b>Página No 13</b>
<b>Elaborado por:</b> Mercedes Esther Quiliguango Farinango		

#### 8.1.2.3.1. Soportes para conceder créditos:

- **Carácter:** Se analiza las cualidades de honorabilidad, responsabilidad, cumplimiento y solvencia moral que tiene el deudor para responder por su deuda.
- **Capacidad de Pago:** Si el cliente puede asumir compromisos y cumplir sus gastos generales y financieros.
- **Capital:** El flujo de efectivo que tiene el solicitante en su negocio o bienes.
- **Condiciones:** Factores externos como la economía del país lo que no es controlado con el solicitante y puede afectar al cumplimiento de su obligación.
- **Colateral:** Las garantías que posee el solicitante para asegurar el pago de su obligación.
- **Centrales de riesgo:** Actualmente la empresa trabaja con la información del buro de crédito y la Dirección Nacional de datos Públicos, ya que la Superintendencia de Compañías pide reportes de los créditos no cobrados por parte de la empresa.

 <p><b>CORDIALSA</b> Le damos gusto a Ecuador</p>	<p><b>Corporación Distribuidora de Alimentos S.A Cordialsa</b></p>	
	<p><b>Manual de procedimientos para la recuperación de Cartera.</b></p>	<p><b>Página No 14</b></p>
<p><b>Elaborado por:</b> Mercedes Esther Quiliguango Farinango</p>		

#### 8.1.2.4. Diagrama de procesos de crédito:



**Fuente:** Cordialsa

**Elaborado por:** Mercedes Quiliguango

	<b>Corporación Distribuidora de Alimentos S.A Cordialsa</b>	
	<b>Manual de procedimientos para la recuperación de Cartera.</b>	<b>Página No 15</b>
<b>Elaborado por:</b> Mercedes Esther Quiliguango Farinango		

### 8.1.3. Políticas de control de cobros.

- El departamento de cobranzas deberá contar con el equipo necesario para la realización de su trabajo como un buen software que controle la cartera, computadoras, teléfonos y celulares con plan de datos, para la realización de un trabajo oportuno.
- El encargado de revisar la cartera realizara reportes diarios de la cartera del vendedor para el control de los créditos por vencer y vencidos.
- Si el cliente excede de los días de morosidad no se le podrá facturar hasta que pague el 40% del monto vencido, siempre y cuando no sea un pedido muy alto.

#### 8.1.3.1. Asignación de cupos:

El departamento de crédito y cobranza después de evaluar solicitud de crédito que entrega vendedor analizara el cupo máximo de crédito a otorgase a dicho cliente determinando la capacidad de endeudamiento, el riesgo crediticio y el volumen de pedidos del cliente, emite su respuesta y depende al cupo lo aprueba o rechaza.

 <p><b>CORDIALSA</b> Le damos gusto a Ecuador</p>	<b>Corporación Distribuidora de Alimentos S.A Cordialsa</b>	
	<b>Manual de procedimientos para la recuperación de Cartera.</b>	<b>Página No 16</b>
<b>Elaborado por:</b> Mercedes Esther Quiliguango Farinango		

Adicional no se considera aconsejable conceder créditos por debajo de \$ 1000,00 pero sin embargo el departamento definirá dar créditos por debajo del monto ya establecido.

### 8.1.3.2. Formas de pagos:

- Los pagos pueden realizarse directamente al vendedor mediante efectivo, y él deberá depositar el dinero en la cuenta de la empresa por ningún motivo debe quedarse con el dinero a su poder más de un día.
- Depósito en la cuenta bancaria esta modalidad de pago es más cómoda ya que el cliente deposita directamente el dinero y evita al vendedor sufrir riesgos al tenerlo en su custodia, adicional el cliente deberá informar la realización del depósito del pago total o parcial a la empresa, la persona responsable de bancos valida información y se procede aplicarlos en el estado de cuenta del cliente.
- El pago con cheque que es lo más común, si existe pagos con cheques posfechados el vendedor y el departamento de cobranzas son responsables de la custodia del mismo ya que no se podrá hacer pedidos a ese cliente hasta que se haga efectivo el cheque.

 <p><b>CORDIALSA</b> Le damos gusto a Ecuador</p>	<b>Corporación Distribuidora de Alimentos S.A Cordialsa</b>	
	<b>Manual de procedimientos para la recuperación de Cartera.</b>	<b>Página No 17</b>
<b>Elaborado por:</b> Mercedes Esther Quiliguango Farinango		

- En caso de existir cheques devueltos el cliente queda bloqueado hasta el pago del mismo, los gastos generados por la devolución serán cargados al estado de cuenta del cliente.

#### **8.1.3.3.Ordenes de Pedido**

- La realización de pedidos son reportados diariamente por el vendedor mediante el servicio de cliente, este es receptado por el departamento de cobranzas y enviado a logística para su despacho, si este no tiene ninguna novedad en cartera sigue el proceso caso contrario es rechazado en el sistema.

#### **8.1.3.4.Descuentos por pronto pago**

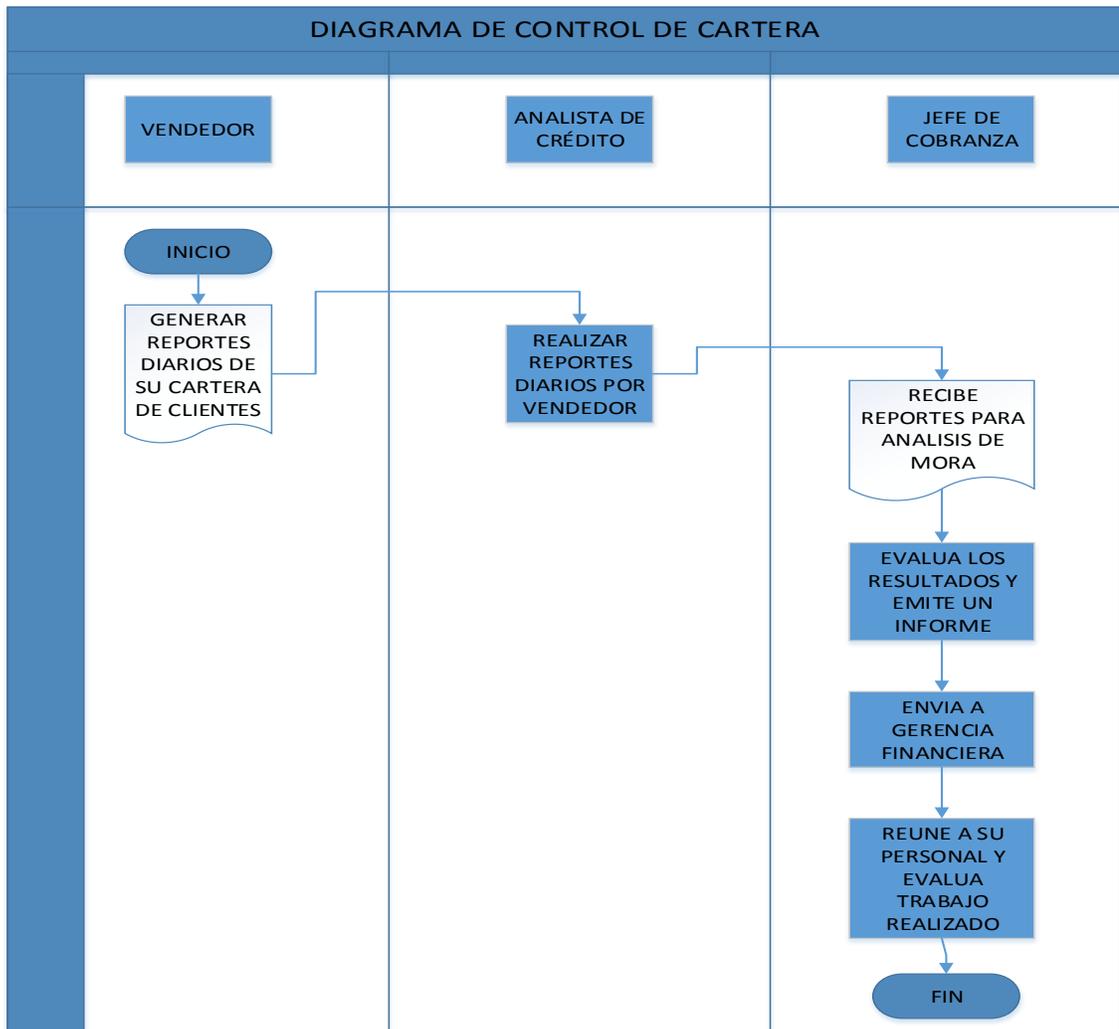
- Con el fin de tener alternativas de pago que beneficien al recaudo de la cartera se podría establecer un descuento por pronto pago, en ningún caso se aplicara el descuento de pronto pago cuando el cliente tenga facturas vencidas.

#### **8.1.3.5.Facturación de Pedidos:**

- Ya cuando los pedidos fueron aprobados y cumplieron con los requisitos se procede a facturar una vez realizado la ruta del transportista y acordado una fecha de despacho con el cliente.

 <p><b>CORDIALSA</b> Le damos gusto a Ecuador</p>	<p><b>Corporación Distribuidora de Alimentos S.A Cordialsa</b></p>	
	<p><b>Manual de procedimientos para la recuperación de Cartera.</b></p>	<p><b>Página No 18</b></p>
<p><b>Elaborado por:</b> Mercedes Esther Quiliguango Farinango</p>		

### 8.1.3.6. Diagrama de control de cartera:



**Fuente:** Cordialsa

**Elaborado por:** Mercedes Quiliguango

	<b>Corporación Distribuidora de Alimentos S.A Cordialsa</b>	
	<b>Manual de procedimientos para la recuperación de Cartera.</b>	<b>Página No 19</b>
<b>Elaborado por:</b> Mercedes Esther Quiliguango Farinango		

#### **8.1.4. Políticas de recuperación.**

- El área de cobranzas deberá enviar reportes 5 días antes del vencimiento a los clientes, vendedor y coordinador a cargo.
- Si las cuotas se encuentran vencidas el encargado de cobranzas realizara seguimiento mediante correos electrónicos, cartas, llamadas para recordar al cliente que el incumplimiento de pago genera intereses por mora.
  - Si el cliente no atiende al segundo llamado se realizara una tercera notificación solicitándole cancelar el monto más los intereses generados por mora.
  - En caso que el cliente no haya hecho caso a las notificaciones recibidas se procederá a realizar la visita con el abogado y el respectivo embargo.

##### **8.1.4.1.Mora:**

- Los clientes con el plazo vencido de más de 30 días caerán en mora.
- Después de 90 días de no tener respuesta del cliente en mora se procederá al trámite legal con el abogado de la empresa.

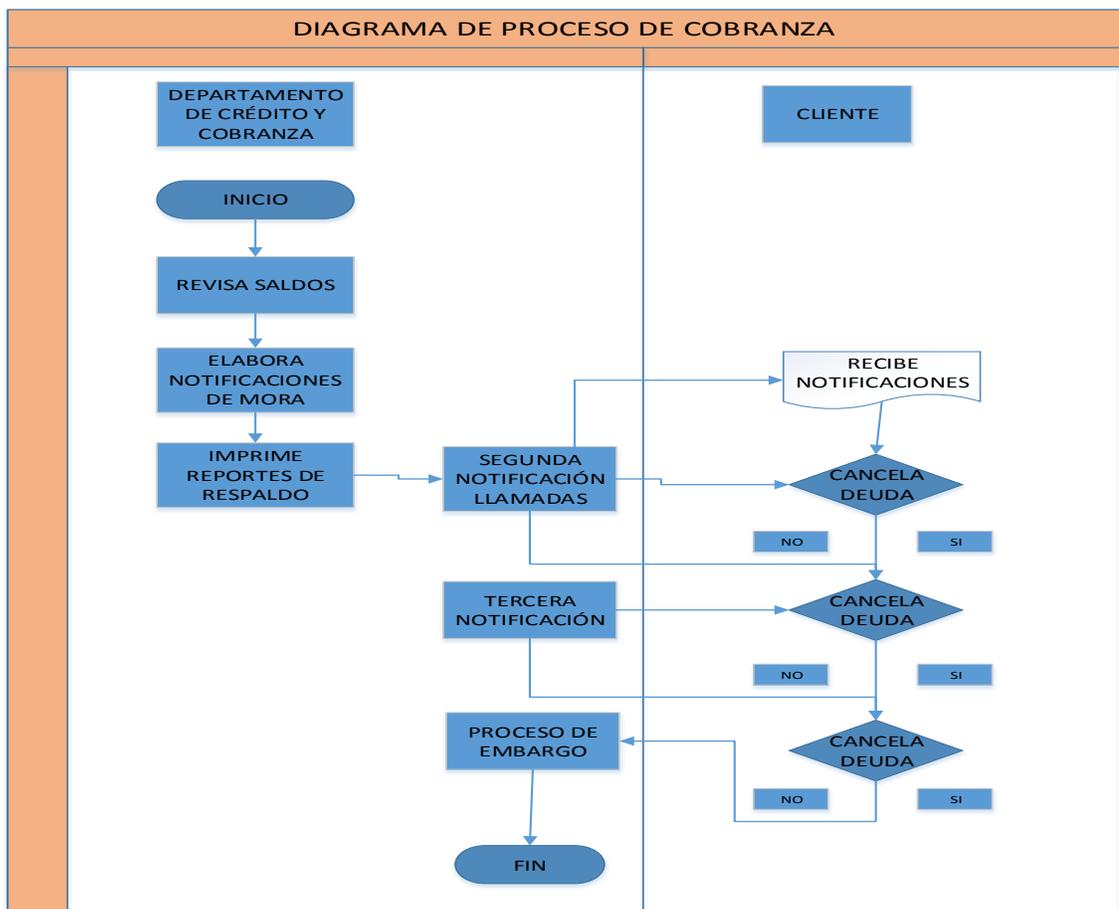
	<b>Corporación Distribuidora de Alimentos S.A Cordialsa</b>	
	<b>Manual de procedimientos para la recuperación de Cartera.</b>	<b>Página No 20</b>
<b>Elaborado por: Mercedes Esther Quiliguango Farinango</b>		

#### 8.1.5. Políticas de cobranza:

- El jefe de cobranzas será el encargado de organizar, supervisar y controlar el envío oportuno de los valores a cobrar,
- Reducir el plazo de los créditos.
- Controlar la morosidad.
- Proponer cambios métodos y cambios para el mejoramiento del departamento de cobranza.
- Analizar y elaborar reportes mensuales con el fin de gestionar los cobros.
- Realizar el desempeño del personal a cargo.
- Diagrama de flujo de procesos para acceder a créditos.

 <p><b>CORDIALSA</b> Le damos gusto a Ecuador</p>	<p><b>Corporación Distribuidora de Alimentos S.A Cordialsa</b></p>	
	<p><b>Manual de procedimientos para la recuperación de Cartera.</b></p>	<p><b>Página No 21</b></p>
<p><b>Elaborado por:</b> Mercedes Esther Quiliguango Farinango</p>		

### 8.1.5.1. Diagrama de Proceso de Cobranza:



**Fuente:** Cordialsa

**Elaborado por:** Mercedes Quiliguango

	<b>Corporación Distribuidora de Alimentos S.A Cordialsa</b>	
	<b>Manual de procedimientos para la recuperación de Cartera.</b>	<b>Página No 22</b>
<b>Elaborado por: Mercedes Esther Quiliguango Farinango</b>		

## 9. Procedimientos

### 9.1. Estrategias:

- Tener un servicio personalizado con el cliente de manera que se expongan de forma clara las condiciones de negociación.
- El cobro inicia en el momento que se realiza la venta para tener un control e incentivar a la cultura de pago.
- Controlar y evaluar de las diferentes variables de la cartera para mejorar la morosidad.
- Conocer de manera oportuna las dificultades del deudor para que permita los acuerdos de pago que beneficie a las dos partes.
- Reportes oportunos del estado de cuenta a los clientes atrasados.
- Tener siempre actualizada la base de datos de los clientes.

	<b>Corporación Distribuidora de Alimentos S.A Cordialsa</b>	
	<b>Manual de procedimientos para la recuperación de Cartera.</b>	<b>Página No 23</b>
<b>Elaborado por: Mercedes Esther Quiliguango Farinango</b>		

- Encaminarnos con compromisos para la administración de pagos que ayuden a evitar vencimientos en la cartera.

## 9.2. Funciones del Área de ventas ante la cartera

Los vendedores tienen un papel muy importante ante la cartera ya que son ellos los que negocian ante el cliente, lo conocen, lo tratan con él y sobre todo son responsables de los pagos, vencimientos y mora que produzca dicho cliente, ya que es de mutuo beneficio el uno satisfacer las necesidades del cliente, el otro su gratificación económica y laboral del mismo. Por eso deben tomar en cuenta lo siguiente:

- Indagar riesgos en lo posible que permitan conocer su territorio, clientela, y situación económica, en ciertos casos es normal tener la resistencia de dicha información con esto nos permitiría aprovechar mejores las oportunidades.
- El vendedor debe buscar acercamiento con el fin de romper esa resistencia para proyectar de mejor manera convenios acorde a la situación financiera del cliente.
- Estar siempre pendientes de cambios que puedan afectar el interés de la empresa.

	<b>Corporación Distribuidora de Alimentos S.A Cordialsa</b>	
	<b>Manual de procedimientos para la recuperación de Cartera.</b>	<b>Página No 24</b>
<b>Elaborado por:</b> Mercedes Esther Quiliguango Farinango		

- Realizar la revisión diaria conjuntamente con el departamento de crédito y cobranza el estado de cuenta de sus clientes, con el fin de proyectar cuotas, plazos, horarios para el seguimiento en el departamento de cartera.
- Colaborar con sus cobros cumpliendo el presupuesto de cobranza para agilizar los registros de pagos de los clientes.
- Si el cliente presenta mora en su estado de cuenta es responsabilidad del vendedor realizar el seguimiento del mismo, previo a nuevos pedidos de facturación ya que si existe este caso serán rechazados por el sistema hasta tener un convenio de pago. Los transportistas deben tener claro el procedimiento de entrega de mercadería al cliente constatando que la factura tenga la firma y fecha de recepción es opcional el sello solo si el cliente posee uno de su negocio.
- Dicho procedimiento es importante ya que de este depende el reconocimiento posterior de la deuda a nuestro favor.
- El administrador es el encargado de la custodia, revisión y control de las facturas firmadas.

 <p><b>CORDIALSA</b> Le damos gusto a Ecuador</p>	<b>Corporación Distribuidora de Alimentos S.A Cordialsa</b>	
	<b>Manual de procedimientos para la recuperación de Cartera.</b>	<b>Página No 25</b>
<b>Elaborado por: Mercedes Esther Quiliguango Farinango</b>		

### 9.3. Actualizaciones del manual

Es manual no se considera rígido e invariable al contrario el manual requerirá ajustes y actualizaciones a medida que se presenten las situaciones o cambien el entorno. Por esa misma razón se requiere monitorear procedimientos, realizar evaluación y realizar cambios cuando se considere conveniente.

### 9.4. Documentación y archivo

Toda la información que se genere por el proceso de otorgamiento de crédito será custodiada por el oficial de crédito, en carpetas individuales por clientes y estas contendrán toda la documentación de los clientes ordenadas alfabéticamente por el apellido o código de creación del mismo, para tener fácil acceso a la búsqueda de información de ciertos clientes cuando sea necesario adicional para tener un control de actualización de datos.

	<b>Corporación Distribuidora de Alimentos S.A Cordialsa</b>	
	<b>Manual de procedimientos para la recuperación de Cartera.</b>	<b>Pagina No 26</b>
<b>Elaborado por: Mercedes Esther Quiliguango Farinango</b>		

### 9.5. Calificación de riesgo de créditos

De acuerdo al riesgo que existe al momento de otorgar créditos se los clasificara de la siguiente manera:

- **Categoría A:** Riesgo normal cuando la información y estados financieros tienen un buen flujo de efectivo para que pueda realizarse los pagos.
- **Categoría B:** Riesgo aceptable cuando los flujos de efectivos de esos clientes no supera sus gastos.
- **Categoría C:** Riesgo apreciable cuando se presenta insuficiencias en la capacidad de pago.
- **Categoría D:** Riesgo significativo cuando el recaudo es sumamente dudoso de recuperar.

	<b>Corporación Distribuidora de Alimentos S.A Cordialsa</b>	
	<b>Manual de procedimientos para la recuperación de Cartera.</b>	<b>Pagina No 27</b>
<b>Elaborado por: Mercedes Esther Quiliguango Farinango</b>		

### 9.6.Etapas de cobro:

Hemos segmentado al proceso de cobros para controlar la cartera por líneas de crédito realizando cierres mensuales:

- **Etapas preventiva:** En esta etapa se la realizara mediante avisos al correo electrónico de los clientes informándoles la fecha de vencimiento de pago.
- **Etapas administrativa:** En esta se utilizara mensajes de texto, cartas de notificación, llamadas de acercamiento.
- **Etapas administrativa con los garantes:** Esta es la realizara si las otras dos no han dado respuestas comunicar directamente con el garante de la deuda.
- **Etapas jurídica:** Esta entrara en proceso cuando ninguna de las tres anteriores han dado respuesta, aquí aseguramos recuperar lo invertido con los bienes dados por garantía de la deuda.

	<b>Corporación Distribuidora de Alimentos S.A Cordialsa</b>	
	<b>Manual de procedimientos para la recuperación de Cartera.</b>	<b>Página No 28</b>
<b>Elaborado por: Mercedes Esther Quiliguango Farinango</b>		

## 10. Actividades

### 10.1. Perfiles de desempeño para el área

Para el departamento de cobranza se necesitan los siguientes niveles para la implementación del mismo:

- **Nivel administrativo:** Jefe de crédito y cobranza
- **Nivel administrativo de apoyo:** Oficial de crédito y cobranza

### 10.2. Perfil del Jefe de crédito y cobranza.

- **Edad:** 25 a 40 años
- **Género:** Indistinto
- **Estado Civil:** Indistinto

	<b>Corporación Distribuidora de Alimentos S.A Cordialsa</b>	
	<b>Manual de procedimientos para la recuperación de Cartera.</b>	<b>Pagina No 29</b>
<b>Elaborado por: Mercedes Esther Quiliguango Farinango</b>		

- **Educación:** Titulo tercer nivel en Ingenieras Comercial, Contabilidad y Auditoría, Finanzas, Economía con dos años de experiencia en desempeñando el cargo.

**Experiencia:**

- Análisis financiero y crediticio.
- Presupuestos.
- Planificación, dirección, control.
- Indicadores de gestión.

**Habilidades y competencias:**

- Sociabilidad.

	<b>Corporación Distribuidora de Alimentos S.A Cordialsa</b>	
	<b>Manual de procedimientos para la recuperación de Cartera.</b>	<b>Pagina No 30</b>
<b>Elaborado por: Mercedes Esther Quiliguango Farinango</b>		

- Innovación y creatividad.
- Trabajo bajo presión.
- Trabajo en equipo.
- Comunicación verbal.
- Razonamiento numérico.
- Supervisión y toma de decisiones.

### **Reemplazo:**

Por motivos de vacaciones o cualquier eventualidad sus reemplazo serán el personal que estará bajo su mando, designando las diferentes funciones, además deben conocer disposiciones de seguridad, salud, ambiental, para que puedan realizar de mejor manera su trabajo.

	<b>Corporación Distribuidora de Alimentos S.A Cordialsa</b>	
	<b>Manual de procedimientos para la recuperación de Cartera.</b>	<b>Pagina No 31</b>
<b>Elaborado por: Mercedes Esther Quiliguango Farinango</b>		

### Funciones:

- Participar activamente con la formulación de políticas, procedimientos, actividades de cobranza.
- Investigar nuevos métodos de aplicación de créditos.
- Supervisar las actividades del personal a su cargo.
- Coordinar los requerimientos legales conjuntamente con el abogado de la empresa.
- Realizar semanalmente los reportes de recuperación de cartera.

### 10.3 Perfil del Jefe de crédito y cobranza.

- **Edad:** 25 a 35 años
- **Género:** Indistinto

	<b>Corporación Distribuidora de Alimentos S.A Cordialsa</b>	
	<b>Manual de procedimientos para la recuperación de Cartera.</b>	<b>Pagina No 32</b>
<b>Elaborado por: Mercedes Esther Quiliguango Farinango</b>		

- **Estado Civil:** Indistinto
- **Educación:** Graduado o egresado de las carreras en Ingenieras Comercial, Contabilidad y Auditoría, Finanzas, Economía con dos años de experiencia en desempeñando el cargo.

**Experiencia:**

- Análisis financiero y crediticio.
- Seguimiento de operaciones crediticias.
- Atención al cliente interno y externo.
- Indicadores de gestión.

	<b>Corporación Distribuidora de Alimentos S.A Cordialsa</b>	
	<b>Manual de procedimientos para la recuperación de Cartera.</b>	<b>Pagina No 33</b>
<b>Elaborado por: Mercedes Esther Quiliguango Farinango</b>		

### Habilidades y competencias:

- Sociabilidad.
- Innovación y creatividad.
- Trabajo bajo presión.
- Trabajo en equipo.
- Comunicación verbal.
- Razonamiento numérico.
- Productividad.

 <p><b>CORDIALSA</b> Le damos gusto a Ecuador</p>	<b>Corporación Distribuidora de Alimentos S.A Cordialsa</b>	
	<b>Manual de procedimientos para la recuperación de Cartera.</b>	<b>Página No 34</b>
<b>Elaborado por:</b> Mercedes Esther Quiliguango Farinango		

### **Funciones:**

- Participar activamente con la formulación de políticas, procedimientos, actividades de cobranza.
- Evaluar información crediticia de los clientes en el buró de crédito.
- Solicitar toda la información a los clientes y verificar su veracidad.
- Colaborar con los requerimientos legales.
- Coordinar las instancias respectivas que están bajo su grado.

### **Capacitaciones.**

El jefe de crédito y cobranzas determinara las capacitaciones que necesitan el área comercial y el personal a su cargo con esto se pretende seleccionar al personal mejor destacado y con ganas de capacitarse y aprovechar la capacitación.

	<b>Corporación Distribuidora de Alimentos S.A Cordialsa</b>	
	<b>Manual de procedimientos para la recuperación de Cartera.</b>	<b>Pagina No 35</b>
<b>Elaborado por: Mercedes Esther Quiliguango Farinango</b>		

### **Evaluación de desempeño.**

La finalidad de las evaluaciones al personal involucrado en el área es para lo siguiente:

- Potenciar la comunicación.
- Retroalimentación de las funciones que desempeña en su trabajo.
- Es una estimulación para los trabajadores ya que logran realizar mejor su trabajo.
- Permitir mejorar los procesos de otorgamiento de créditos, con el personal capacitado en sus labores diarias reducirán índices de cartera vencida.
- Las evaluaciones ayudan a calificar el desempeño del trabajador y sus posibles ascensos en la empresa.
- De igual manera sirve para detectar a las personas que no cumplen con el perfil requerido para el cargo.

## CAPITULO VI

### ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

#### 6.1 Recursos

En los aspectos del presente proyecto se necesitó varios recursos tantos Tecnológicos, Administrativos y Humanos los cuales fueron muy importantes en el desarrollo de este proyecto se detallan de la siguiente forma:

##### 6.1.1. Recursos Administrativos

- Encuestas
- Impresiones
- Anillados
- Fotocopias
- Capacitación

##### 6.1.2. Recursos Tecnológicos

- Computador
- Proyector
- Internet
- Videos
- Programa SAP

### 6.1.3. Recursos Humanos

- Departamento administrativo
- Departamento Financiero
- Ingeniero de Sistema para la proyección de diapositivas
- Persona que realiza el proyecto.

## 6.2. Presupuesto

**Tabla No 19**

CONCEPTO	COSTO
Capacitación	\$ 650,00
Impresiones	\$ 80,00
Encuestas	\$ 100,00
Internet	\$ 30,00
Transporte	\$ 20,00
Uso Computador	\$ 40,00
Pasajes	\$ 10,00
Anillados	\$ 15,00
Fotocopias	\$ 30,00
Empastado	\$ 40,00
Material de apoyo	\$ 45,00
Imprevistos	\$ 100,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.160,00</b>

**Fuente:** Cordialsa

**Elaborado por:** Mercedes Quiliguango

### 6.3 Cronograma:

Tabla No 20

ACTIVIDAD	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO
Asignación de tutor	X						
Selección de tema	X						
Definición de tema	X						
Capítulo I		X					
Capítulo II		X					
Capítulo III			X				
Capítulo IV			X				
Capítulo V				X			
Capítulo VI				X			
Capítulo VII					X		
Revisión final tutor						X	
Revisión final lector							X
Correcciones							X
Entrega final del proyecto							X
Defensa							X

**Fuente:** Cordialsa

**Elaborado por:** Mercedes Quiliguango

## CAPITULO VII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 7.1 Conclusiones:

A través de este proyecto buscamos mejorar los procedimientos de la cartera que maneja Cordialsa, mediante la implementación de un manual de procedimientos que ayude a controlar el flujo de cartera.

Los trabajadores de la empresa Cordialsa desconocen la importancia el manejo adecuado de la cartera de clientes, por lo que se pretende cambiar la manera de los procesos de cartera para que la empresa incremente la rentabilidad.

También puedo concluir que fue muy interesante conocer las actividades que desempeñan los diferentes trabajadores en una empresa y la importancia que tienen para que una empresa salga, su mayor recurso el capital humano que posee.

## 7.2 Recomendaciones

Es recomendable el uso del manual de procedimientos porque este nos ayuda a controlar la cartera de clientes por cobrar, reduciendo así la cartera y aumentando las ventas para mejorar la rentabilidad de la empresa y por ende de los trabajadores de la misma.

Se recomienda el apoyo de todos los involucrados para el desarrollo óptimo del manual de procedimientos, con el fin que sea ayuda para desempeñar las funciones diarias de cada trabajador del área comercial y administrativa, optimizando tiempo y recursos a través de la capacitación constante del personal, con el incentivo por alcanzar el presupuesto establecido eso motiva a las personas a trabajar con la camiseta de la empresa.

Además se recomienda seguir apoyando a los estudiantes para que apliquen todo lo aprendido en el transcurso de su carrera, ya que no es lo mismo los estudios que el mundo laboral que hoy en día es muy competitivo y nos compromete a seguir estudiando y alcanzando los sueños.

## Bibliografía

- ABC, D. (s.f.). <http://www.definicionabc.com/general/investigacion-de-campo.php>.
- Cabenellas, G. (2005). *Diccionario de Términos Financieros y Bancarios*.
- Castro, J. L. (2005). *Análisis de problemas y toma de decisiones*. México: Pearson Educación de México.
- Centty, D. B. (s.f.). *biblioteca virtual de derecho, economía y ciencias sociales*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/816/METODO%20LOGICO%20HISTORICO.htm>.
- Chevalier, J. M. (2013). METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE PROYECTOS. En J. M. Chevalier.
- Contabilidad, G. d. (2012, s/n). <https://debitoor.es/glosario/definicion-credito>.
- D, A. A. (2011).
- Desarrollo, S. N. (2009). <https://www.biess.fin.ec/files/ley-transparencia/plan-nacional-del-buen-vivir/Resumen%20PNBV%202013-2017.pdf>.
- EDGAR ORTEGON, J. F. (2005, pag 20). *METODOLOGIA DEL MARCO LOGICO PARA LA PLANIFICACION EL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACION DE PROYECTOS Y PROGRAMAS*. SANTIAGO DE CHILE: CEPAL.
- Eliseu, S. (2005, pag 76). *Manual de gestión del Circulante*. Barcelona.
- evaluación, U. d. (2009 pag 9). *Guia tecnica para la elaboración de manuales de procedimientos*. Panamá.
- Gonzalez, L. R. (2006 pag 17). *10 pasos para aumentar la rentabilidad*. Diaz de Santos.
- Gra, J. I. (1990). *Una teoria de evaluación de cadenas alimenticia*.
- Guzmán, C. A. (2006 ). *Matemáticas Financieras Para la Toma de Decisiones Empresariales*.
- JAIR, D. O. (2005, s/n). <http://www.virtual.unal.edu>. Obtenido de Facultas de ciencias económicas de la Universidad Nacional de Colombia.
- Jessie, D. (2012). *Decisión Empresarial*.
- Joaquin, B. (2009, pag 86). *Gestión de credito y cobros*.

- Lara, M. d. (2013, s/n). Analisis de la cartera vencida en la liquidez que tiene la empresa Puratoxic S.A. Guayaquil, Pais.
- León, C. (2007, s/n). *Evaluación de inversiones un enfoque privado y social*. Perú.
- López, V. M. (2010). Estrategias .
- Loza, B. (2009, s/n). [www.dspace.espol.edu.ec](http://www.dspace.espol.edu.ec).
- Montero, M. C. (2003). *Diccionario de Términos Financieros*. Fundación una Galicia Moderna .
- Oyarce, H. (2012, s/n). *Cepal*. Obtenido de <http://www.indetec.gob.mx/eventos/cepal2012/materiales/HectorOyarcePRESS3.pdf>.
- Pacheco, J. F. (2005). Metodología del marco lógico.
- proyectos, C. p. (2011 s/n). <http://www.cempro.org.pe/2011/11/paso-1-analisis-de-involucrados.html>.
- pública, D. d. (2004 pag 4). *Manual de procesos y procedimientos*.
- Rada, V. D. (2005 pag 33). *Manual de Trabajo en campo*. España: Gracel Asociados.
- Restrepo, M. (2014, s/n). [https://books.google.com.ec/books?id=g4gU\\_P7vAEMC&pg=PA179&dq=que+es+el+arbol+de+objetivos&hl=es&sa=X&ved=0CDkQ6AEwBmoVChMI59DBgMz1xwIVjTweCh2r6wFK#v=onepage&q=que%20es%20el%20arbol%20de%20objetivos&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=g4gU_P7vAEMC&pg=PA179&dq=que+es+el+arbol+de+objetivos&hl=es&sa=X&ved=0CDkQ6AEwBmoVChMI59DBgMz1xwIVjTweCh2r6wFK#v=onepage&q=que%20es%20el%20arbol%20de%20objetivos&f=false).
- Sanchez, J. C. (2012, pag 82). *Los metodos de investigación*. Diaz de Santos .
- SANTOS, J. (2012). *CIERTOS EN MOVIMIENTO*. Recuperado el 08 de 08 de 2015, de <https://ciertosenmovimiento.wordpress.com/2012/05/03/matriz-de-objetivos-e-impacto/>
- Telegrafo. (2014). <http://www.telegrafo.com.ec/economia/masqmenos/item/asi-esta-el-credito-en-el-ecuador.html>.
- THOMET NIEVES, V. A. (2012 pag 17). *MANUAL DE ELABORACIÓN DE PROYECTOS*. CIF.
- Torres, M. G. (2006, pag 28). *Manual para elaborar manuales de politicas y procedimientos*. Panorama Editorial.
- Vadillo, M. T. (2008). *Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo*. ESIC Editorial.

Valades, N. V. (s.f.). Proyecto de microempresa familiar de productos alimenticios. *Escuela Politecnica Nacional*. Quito, Pichincha.

## ANEXOS

### SOCIALIZACIÓN DEL MANUAL

#### Cordialsa



#### Recepción



“DISEÑO Y SOCIALIZACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA CON EL FIN DE MEJORAR LOS ESTÁNDARES DE COBRANZA DE LA CORPORACIÓN DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS CORDIALSA S.A UBICABA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO AÑO 2016”

### Área Administrativa Financiera



### Área Comercial



“DISEÑO Y SOCIALIZACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA CON EL FIN DE MEJORAR LOS ESTÁNDARES DE COBRANZA DE LA CORPORACIÓN DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS CORDIALSA S.A UBICABA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO AÑO 2016”

## Reuniones con el personal



“DISEÑO Y SOCIALIZACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA CON EL FIN DE MEJORAR LOS ESTÁNDARES DE COBRANZA DE LA CORPORACIÓN DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS CORDIALSA S.A UBICABA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO AÑO 2016”



---

“DISEÑO Y SOCIALIZACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA CON EL FIN DE MEJORAR LOS ESTÁNDARES DE COBRANZA DE LA CORPORACIÓN DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS CORDIALSA S.A UBICABA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO AÑO 2016”

## Solicitud para acceder a un crédito

QUITO  
Av. Galo Plaza Lasso N° 68 - 100 y Avellaneda  
PBX: (02) 2-474 900  
FAX: (02) 2-474 909  
E-MAIL: cordial@cordialsa.com.ec



**CORDIALSA**  
Le damos gusto a Ecuador

**Llame sin costo**  
Nueva línea de Servicio al Cliente  
1800-110-120

GUAYAQUIL  
KM. 12 VÍA A DAULE  
PARQUE CALIFORNIA 2 BODEGA F - 34, 35, 36, 37  
TELE: (04) 2-101 514  
E-MAIL: cord\_guayas@cordialsa.com.ec

**R.U.C. 1791287169001**

**SOLICITUD DE CREDITO**

CUIDAD Y FECHA (dd / mm / aa)

Fecha: _____		<b>DATOS DEL SOLICITANTE</b>		Tipo de cliente		Código cliente	
Nombre del Solicitante		R.U.C.		Barrio		Ciudad	
Dirección de Residencia		C.I.		Cupo Solicitado			
Nombre del Establecimiento		Teléfono		Local Propio		Nombre del Arrendador	
Representante Legal		Tiempo de Establecido el negocio		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		Valor del Arriendo	
Dirección del Establecimiento							
E-mail del cliente							

Persona de Contacto Comercial		Política de Entrega	
Persona Contacto Pagos		Lista de precios	
Día de Visita		Cupo otorgado	
Descuento		Días de crédito	
Frecuencia de Visita		Coordinador de Ventas	
Vendedor			

**REFERENCIAS DEL ESTABLECIMIENTO O PERSONALES** (Enumere tres firmas comerciales que le estén otorgado crédito) En orden de importancia.

Nombre de la Empresa	Dirección	Teléfono	Tiempo Trabajando	Máximo de Cupo
1. _____	_____	_____	_____	_____
2. _____	_____	_____	_____	_____
3. _____	_____	_____	_____	_____

**REFERENCIAS BANCARIAS** (En Orden de Importancia)

Banco	Sucursal	Cuenta Número	Fecha de Apertura
1. _____	_____	_____	_____
2. _____	_____	_____	_____
3. _____	_____	_____	_____

**REFERENCIAS FAMILIARES**

Nombre	Parentesco	Dirección	Teléfono
1. _____	_____	_____	_____
2. _____	_____	_____	_____
3. _____	_____	_____	_____

**BIENES QUE POSEE: Vehículos**

Tipo	Marca	Año	Placa	Valor Comercial	Estado
1. _____	_____	_____	_____	_____	_____
2. _____	_____	_____	_____	_____	_____
3. _____	_____	_____	_____	_____	_____

**Propiedades**

Tipo	Escritura	Dirección	Fecha de adquisición	Valor Comercial
1. _____	_____	_____	_____	_____
2. _____	_____	_____	_____	_____

Tiene cobertura de Seguros: \_\_\_\_\_ Tipo: \_\_\_\_\_ Monto: \_\_\_\_\_

**REQUISITOS DE GARANTIAS REALES PARA EL OTORGAMIENTO DE CREDITOS**

**HIPOTECAS SOBRE BIEN INMUEBLE**

1-Certificado de gravámenes con no más de 10 días de expedición.  
2-Copia del título de adquisición (escritura pública mediante la cual adquirió el inmueble).  
3-Copia de la cédula de ciudadanía y propiedad de votación a color del representante legal de la Empresa y/o del propietario del inmueble, en caso que este último sea una persona diferente.  
4-Copia de la carta de la última cuota del impuesto predial del inmueble.  
5-Certificado de existencia y representación legal (no más de 3 meses) si el solicitante es persona jurídica.  
6-Avalúo comercial del inmueble.

1-Aval Bancario   
2-Deposito a cuenta de Cordialsa

**OTRAS GARANTIAS**

Cabe aclarar que el propietario del Inmueble no tiene que ser el cliente, ya que se acepta que éste sea una tercera persona que está dispuesta a garantizar las obligaciones.

**EVALUACION DEL VENDEDOR**

Nombre	Código	Zona
Cuánto cree que vende el negocio		Cuánto estima que vale el negocio
Valor mensual de ventas		
Ha Tenido Negocios Anteriormente	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
Tipo de Negocio	Dirección	

Observaciones: \_\_\_\_\_

Firma del vendedor: \_\_\_\_\_ Firma Coordinador de Ventas: \_\_\_\_\_

**AUTORIZACION DE CONSULTAS A CENTRALES DE RIESGO Y/O TERCEROS**

Declaro expresamente que la información incluida en esta solicitud es actual, vigente, cierta, correcta y veraz, por lo que autorizo a que la misma sea verificada a través de los medios que se estime pertinentes, especialmente mediante la consulta de la información en los bancos de crédito y especialmente en Credit Report C. A. Autorizo de forma expresa e irrevocablemente a la Entidad Cordialsa, o la persona que sea cesionario o titular de los efectos u obligaciones contenidas o derivadas del presente documento, para que toda la información de riesgos crediticios, constante en la presente solicitud sea transferida y actualizada periódicamente a los bancos de crédito, especialmente en Credit Report C. A.

**DECLARACION DE ORIGEN DE BIENES Y/O FONDOS**

Declaro que los fondos provienen de Actividades Lícitas y que son sujetas a verificación por parte de la Empresa CORDIALSA.

<b>FIRMA Y SELLO DEL SOLICITANTE</b>	<b>FIRMA DE CARTERA</b>	<b>FIRMA JEFE REGIONAL DE VENTAS</b>	<b>FIRMA GERENTE NACIONAL DE VENTAS</b>
C.C.	C.C.	C.C.	C.C.
<b>FECHA(DD/MM/AA) DE APROBACION</b>	<b>FIRMA DE APROBACION DE GERENCIA</b>		

“DISEÑO Y SOCIALIZACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA CON EL FIN DE MEJORAR LOS ESTÁNDARES DE COBRANZA DE LA CORPORACIÓN DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS CORDIALSA S.A UBICABA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO AÑO 2016”