



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
SEDE QUITO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA: DISEÑO DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y
PROCEDIMIENTOS EN EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS DE
LA EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA
“TRANSFRONPAXI S.A.” AÑO 2018.**

AUTORA: CINTHIA KATERINE PALLO VILCACUNDO

TUTOR: ING. HELEN MAGDALENA GÓMEZ MEDINA MSC.

Quito - 2020

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Ing. Helen Magdalena Gómez Medina MSc. en calidad de Asesoría del Trabajo de Investigación designado por disposición de Cancillería de la UMET, certifico que la señorita Cinthia Katerine Pallo Vilcacundo, ha culminado el trabajo de investigación, con el tema: DISEÑO DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS EN EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA “TRANSFRONPAXI S.A.” AÑO 2018, quien ha cumplido con todos los requisitos legales exigidos por lo que se aprueba de la misma.

Es todo cuanto puedo decir en honor a la verdad, facultando al interesado hacer uso de la presente, así como también se autoriza la presentación para la evaluación por parte del jurado respectivo.

Atentamente,



Ing. Helen Gómez Medina MSc.

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Cinthia Katerine Pallo Vilcacundo, estudiante de la Universidad Metropolitana del Ecuador “UMET”, Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, declaro en forma libre y voluntaria que el presente Estudio de Caso que versa sobre: Diseño de un Manual de políticas y procedimientos en el Área de créditos y cobranzas de la Empresa de Transporte de carga pesada “TRANSFRONPAXI S.A.” año 2018 y las expresiones vertidas en la misma, son autoría de la compareciente, las cuales se han realizado en base a recopilación bibliográfica, consultas de internet y consultas de campo.

En consecuencia, asumo la responsabilidad de la originalidad de la misma y el cuidado al referirme a las fuentes bibliográficas respectivas para fundamentar el contenido expuesto.

Atentamente,

CINTHIA KATERINE PALLO VILCACUNDO

C.I. 1726771601

AUTORA

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, CINTHIA KATERINE PALLO VILCACUNDO, en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación, Diseño de un Manual de políticas y procedimientos en el Área de créditos y cobranzas de la Empresa de Transporte de carga pesada “TRANSFRONPAXI S.A.” año 2018, modalidad Estudio de Caso de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN, cedo a favor de la Universidad Metropolitana del Ecuador una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a mi favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo a la Universidad Metropolitana del Ecuador para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El autor declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

CINTHIA KATERINE PALLO VILCACUNDO

C.I. 1726771601

DEDICATORIA

Dedico esta tesis en primer lugar a Dios quien nunca me dejo sola y cada día me da un propósito de vida, a mis padres Segundo Rodolfo Pallo Sinchiguano y Susana Vilcacundo que siempre me apoyaron incondicionalmente en la parte moral y económica para poder llegar a ser una profesional de la Patria.

A mis hermanos Juan Carlos Pallo, Mayra, Cristian que han sido mi ejemplo y mi lucha para alcanzar mis metas

A mis sobrinos Valentina y Alexander que por medio de su alegría me motivaron a seguir adelante

Finalmente agradezco a mi novio al SGOP. Johnny Paucar que por medio de su apoyo diario, de su comprensión y de su amor incondicional me apoyo día a día para cumplir cada una de mis metas y con quien estoy eternamente agradecida.

AGRADECIMIENTO

Gracias a la Universidad Metropolitana del Ecuador, que me abrió sus puertas en la carrera de Contabilidad y Auditoría contribuyendo en mi formación académica y profesional, brindando las herramientas necesarias para culminar el objetivo trazado.

ÍNDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	II
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
ÍNDICE GENERAL	VII
ÍNDICE DE TABLAS	XI
ÍNDICE DE ANEXOS	XV
RESUMEN	XVI
ABSTRACT.....	XVII
Introducción	1
Antecedentes y Justificación.....	3
Problema de investigación	5
Planteamiento del problema.....	5
Árbol de problemas.....	6
Formulación problemática	7
Interrogantes del problema	7
Objetivos.....	7
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos.....	7
CAPÍTULO I	8

1. MARCO TEÓRICO	8
1.1. Fundamentación Legal.....	8
1.2. Fundamentación Teórica.....	14
1.2.1. Sistema Financiero	14
1.2.2. Crédito.....	17
1.2.3. Cartera	20
1.2.4. Cobranza.....	21
1.2.5. Documentos mercantiles negociables	21
1.2.6. Políticas	23
1.2.7. Procedimientos	24
1.2.8. Manuales	25
1.2.9. Manual de políticas y procedimientos.....	28
1.3. Antecedentes de la Investigación.....	28
CAPÍTULO II.....	30
2. MARCO METODOLÓGICO.....	30
2.1. Delimitación.....	30
2.1.1. Delimitación Conceptual.....	30
2.1.2. Delimitación Espacial y Temporal.....	30
2.2. Metodología de la Investigación.....	30
2.3. Método de Investigación.....	30
2.4. Tipos de Investigación	31

2.5.	Unidades de observación	31
2.6.	Población.....	31
2.7.	Fuentes de Investigación.....	31
2.8.	Instrumentos de Investigación	32
2.9.	Transfronpaxi S.A.....	32
2.9.1.	Reseña Histórica.....	32
2.9.2.	Filosofía empresarial	33
2.9.3.	Estructura Organizacional	34
2.9.4.	Clientes.....	37
2.10.	Contextualización.....	37
2.10.1.	Macro contextualización.....	38
2.10.2.	Meso contextualización	38
2.10.3.	Micro contextualización.....	39
2.11.	Matriz FODA	39
2.12.	Análisis de Rentabilidad Financiera.....	42
2.12.2	Análisis de Razones Financieras de Rentabilidad Competencia.....	43
2.12.3.	Aplicación Razones Financieras Competencia.....	44
2.12.4	Aplicación Razones Financieras “TRANSFRONPAXI S.A.”	45
2.13.	Levantamiento de información.....	47
CAPÍTULO III.....		60
3.	PROPUESTA.....	60

3.1.	Título.....	60
3.2.	Introducción	60
3.3.	Justificación	60
3.4.	Objetivo.....	60
3.5.	Objetivo Específicos	60
3.6.	Beneficios de la Propuesta	61
3.7.	Alcance	61
3.8.	Desarrollo del Manual de Políticas y Procedimientos	61

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Categorización empresas	1
Tabla 2 Información financiera empresas	2
Tabla 3 Listado de accionistas	33
Tabla 4 Estado Financiero Balance General	42
Tabla 5 Rentabilidad	43
Tabla 6 Liquidez a corto plazo.....	44
Tabla 7 Liquidez a largo plazo.....	44
Tabla 8 Rentabilidad	45
Tabla 9 Liquidez a corto plazo.....	45
Tabla 10 Liquidez a largo plazo.....	46
Tabla 11 Análisis comparativo	47
Tabla 12 Validación Coeficiente Alfa de Cronbach Entrevista.....	48
Tabla 13 Validación Coeficiente Alfa de Cronbach Encuesta.....	51
Tabla 14 Tabulación Pregunta 1 Encuesta.....	52
Tabla 15 Tabulación Pregunta 2 Encuesta.....	52
Tabla 16 Tabulación Pregunta 3 Encuesta.....	53
Tabla 17 Tabulación Pregunta 4 Encuesta.....	54
Tabla 18 Tabulación Pregunta 5 Encuesta.....	54
Tabla 19 Tabulación Pregunta 6 Encuesta.....	55
Tabla 20 Tabulación Pregunta 7 Encuesta.....	56

Tabla 21 Tabulación Pregunta 8 Encuesta.....	57
Tabla 22 Tabulación Pregunta 9 Encuesta.....	57
Tabla 23 Tabulación Pregunta 10 Encuesta.....	58
Tabla 24 Hallazgos negativos	59

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1</i> Árbol de Problemas	6
<i>Figura 2</i> Instituciones del Sistema Financiero y sus características.....	16
<i>Figura 3</i> Clasificaciones de Riesgo	17
<i>Figura 4</i> Tabla de Interés.....	19
<i>Figura 5</i> Tipos de cartera.....	20
<i>Figura 6</i> Tipos de cheques.....	23
<i>Figura 7</i> Tipos de Manuales por el Contenido	26
<i>Figura 8</i> Tipos de Manuales por la función específica.....	27
<i>Figura 9</i> Logotipo.....	34
<i>Figura 10</i> Organigrama Estructural.....	35
<i>Figura 11</i> Estructura Funcional	35
<i>Figura 12</i> Matriz FODA.....	41
<i>Figura 13</i> Tabulación Pregunta 1 Encuesta.....	52
<i>Figura 14</i> Tabulación Pregunta 2 Encuesta.....	53
<i>Figura 15</i> Tabulación Pregunta 3 Encuesta.....	53
<i>Figura 16</i> Tabulación Pregunta 4 Encuesta.....	54
<i>Figura 17</i> Tabulación Pregunta 5 Encuesta.....	55
<i>Figura 18</i> Tabulación Pregunta 6 Encuesta.....	55
<i>Figura 19</i> Tabulación Pregunta 7 Encuesta.....	56
<i>Figura 20</i> Tabulación Pregunta 8 Encuesta.....	57

Figura 21 Tabulación Pregunta 9 Encuesta.....58

Figura 22 Tabulación Pregunta 10 Encuesta.....58

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Formato Entrevista	100
Anexo 2 Evidencia entrevista Gerente General	102
Anexo 3 Formato de Levantamiento de Procesos.....	103
Anexo 4 Encuesta a clientes	104
Anexo 5 Acta de entrega.....	106
Anexo 6 Diagrama de Flujo Situación Actual Gestión de Crédito	107

RESUMEN

El presente trabajo fue desarrollado con el objetivo de contribuir en la gestión de crédito y cobranza de la empresa de transporte de carga pesada “TRANSFRONPAXI S.A.”. La misma que por carecer de procedimientos en el quehacer de las actividades en el área de crédito, así como también de una guía de políticas sobre el funcionamiento en la misma ha generado el incremento de la cartera vencida en los últimos años repercutiendo en la iliquidez de la empresa, lo que implica el incumplimiento de sus obligaciones en el corto plazo con los acreedores externos.

Por lo descrito anteriormente se hace necesario la elaboración del Manual de Políticas y Procedimientos para el Área de Crédito y Cobranzas que permita instruir y guiar al personal del área en aspectos generales que regulan la actividad crediticia, en cuanto a la definición de operaciones que contribuyen crédito, las actividades que son materia de financiación, los requisitos para la transmisión del crédito, plazos, tasas de interés y otras normas generales de crédito, las cuales son aplicables de manera general a las divisiones que tienen que ver con el manejo del crédito. Lo manifestado contribuirá a la toma correcta de decisiones, como también un mayor control en sus procesos administrativos y una mayor liquidez.

PALABRAS CLAVE: Manual de Procedimientos, Manual de Políticas de Crédito, crédito, cobranzas, políticas de cobranza.

ABSTRACT

The present work was developed with the objective of contributing to the credit and collection management of the heavy cargo transport company "TRANSFRONPAXI S.A.". The same as due to the lack of procedures in the activities of the credit area, as well as a policy guide on how it works has generated an increase in the past due portfolio in recent years, impacting on the illiquidity of the company, which implies the breach of its obligations in the short term with external creditors.

Therefore, it is necessary to prepare the Policies and Procedures Manual to instruct and guide the personnel of the area in general aspects that regulate credit activity, in terms of the definition of operations that contribute credit, the activities that are the subject of financing, the requirements for the transmission of credit, terms, interest rates and other general credit rules, which are generally applicable to the divisions that have to do with credit management. What has been said will contribute to correct decision-making, as well as greater control in its administrative processes and greater liquidity.

KEY WORDS: Manual of Procedures, Manual of Credit Policies, credit, collections, collection policies.

Introducción

En el Ecuador las empresas se encuentran categorizadas de acuerdo a la Clasificación Nacional de Actividades Económicas, planteada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012), por lo tanto la empresa de transporte de carga pesada “TRANSFRONPAXI S.A.” se encuentra en la categorización H4923.01, como se presenta a continuación.

Tabla 1 Categorización empresas

CIUU	Categoría	Descripción
H	Transporte y Almacenamiento	Esta sección contiene: La provisión de transporte de carga y pasajeros, regular o no regular, por vía férrea, tuberías, caminos, agua o aire, etc. El alquiler de equipo de transporte con chofer u operario. Las actividades de correo y mensajería.
H49	Transporte por Vía Terrestre y por Tuberías	Esta división comprende el transporte de pasajeros y de carga por carretera por ferrocarril y el transporte de carga por tuberías.
H492	Otras actividades de Transporte por Vía Terrestre	
H4923	Transporte de Carga por Carretera	
H4923.0	Transporte de Carga por Carretera	
H4923.01	Todas las actividades de transporte de carga por carretera, incluido en camionetas de troncos, ganado, transporte refrigerado, carga pesada, carga a granel, incluido en camiones cisterna, automóviles, desperdicios y materiales de desecho, sin recogida ni eliminación.	

Fuente: (Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012)

Esta división comprende el transporte de pasajeros y de carga por carretera de donde, se resaltan las siguientes empresas que ofrecen sus servicios en Quito y Latacunga específicamente, de quienes se ha investigado los ingresos, la utilidad bruta, el impuesto causado y el indicador de la utilidad respecto a los ingresos, información presentada en la Superintendencia de Compañías en el 2018, como se expone en la siguiente tabla.

Tabla 2 Información financiera empresas

Nombre Empresa	Lugar	Ingresos Totales	Utilidad Bruta	Impuesto Causado	Utilidad/ Ingresos
Transportes Ereal S.A.	Latacunga	\$ 3.054.963	\$ 135.880	\$ 28.158	4%
Compañías de Transporte de Carga Pesada Puzolana	Latacunga	\$ 5.102.169	\$ 70.258	\$ 13.585	1%
Transportes Coello S.A	Quito	\$ 5.174.478	\$ 54.663	\$ 16.427	1%
Nacional de Transportes y Comercio Natranscom Cia. Ltda	Quito	\$ 2.459.487	\$ 83.887	\$ 0	3%
Traimcobsa, Transportes Importaciones S.A.	Quito	\$ 2.496.210	\$ 0	\$ 0	0%
Transfronpaxi S.A.	Latacunga-Quito	\$ 731.648	\$ 0	\$ 2.050,80	0%

Fuente: (Ecuador, Superintendencia de Compañías, 2018)

Como se puede apreciar existen ciertas empresas que son competencia cuentan con utilidad respecto a sus ingresos, como son: Transportes Ereal S.A., Compañía de Transporte de Carga Pesada Puzolana, Transportes Coello S.A, Nacional de Transportes y Comercio Natranscom Cia. Ltda. que al evaluar sus cuentas se aprecia que tienen una buena recuperación de cartera en cuanto a los créditos que realizan a sus clientes, a diferencia de las empresas de transporte de carga pesada Traimcobsa, Transportes Importaciones S.A. y Transfronpaxi S.A. caso de estudio, en donde no se cuenta con un porcentaje de la utilidad respecto a los ingresos, debido a que la mayoría de sus cuentas por cobrar no han sido recuperadas y muchos de sus clientes se encuentran en mora por créditos efectuados sin un procedimiento adecuado para la recuperación de cartera. Se debe resaltar que en la actualidad Transfronpaxi S.A. cuenta con la matriz en Latacunga y una sucursal ubicada en la Ciudad de Quito. (Compañía de Transporte de Carga Pesada Puzolana, 2018)

El incremento de la cartera vencida es un problema latente para la empresa objeto de estudio, por lo que es necesario el diseño de un manual de políticas y procedimientos para el área de crédito y cobranza de la empresa de transporte de carga pesada “TRANSFRONPAXI S.A”, su actividad económica es el transporte y entrega de encomiendas de carga pesada dentro y fuera de la ciudad de Latacunga donde se encuentra ubicada.

La metodología de investigación aplicada corresponde al deductivo puesto que requiere deducir conclusiones lógicas a partir de una serie de datos cualitativos para conocer las actividades puntuales del proceso Gestión de Crédito y Cobranzas. Como resultado del diagnóstico se determinó que existen falencias como la cartera vencida, la misma que se debe a la inexistencia de políticas para el otorgamiento de crédito, afectando a la recuperación posterior de la cuenta por cobrar, lo que incide en la iliquidez de la empresa, por lo que

durante el 2018 tuvo que recurrir a financiamiento externo para cubrir sus obligaciones generando gastos financieros que disminuyeron la rentabilidad.

La propuesta de diseñar un manual de políticas y procedimientos es de gran importancia no solo para el área en cuestión sino para toda empresa, al conocer las actividades y la secuencia de las mismas para evitar la otorgación de créditos a clientes que no respaldan su solvencia económica y sus cuentas pasan hacer incobrables, de esta manera disminuir la mora y tener mayor liquidez.

El desarrollo del presente trabajo comprende tres capítulos, los mismos que detallan a continuación:

Primer Capítulo: Se desarrolla el marco teórico de la investigación que corresponde al sustento bibliográfico del proyecto, en donde se establece el trabajo con la fundamentación legal, teórica y los antecedentes de la investigación.

Segundo Capítulo: Comprende la metodología de la investigación, aplicando el método deductivo que comprende en detallar las características principales correspondientes al proceso, para lo cual se revisará y analizará la información respecto al área de crédito y cobranzas, la técnica a utilizar es la entrevista con los involucrados en el proceso, además se detalla la caracterización de la empresa como su estructura organizacional y funcional, objetivos generales y específicos, como también el análisis interno y análisis externo, base legal y del área estudiada

Tercer Capítulo: Se plantea la propuesta que comprende la elaboración del Manual de Políticas y Procedimientos para el área de crédito y cobranzas de la empresa de transporte de carga pesada “TRANSFRONPAXI S.A”, para lo cual se elabora los procedimientos que intervienen en los procesos de Otorgación de crédito, Manejo y Control de Créditos y Cobranza y Recuperación de cartera en mora, como también las políticas concernientes a estos procedimientos, acompañados de las respectivas conclusiones y recomendaciones.

Antecedentes y Justificación

La gran competitividad existente en el entorno empresarial mundial ha llevado a muchas empresas a reorientar su estrategia para asegurar su supervivencia. Son muchas las herramientas posibles para lograr ese propósito. Entre ellas, se destaca la gestión por procesos, una nueva filosofía de gestión empresarial que aporta numerosos beneficios a las empresas, pudiendo incluso generar una ventaja competitiva. (Sánchez, Blanco, & Serrano, 2011)

La Compañía de Transporte de Carga Pesada “TRANSFRONPAXI S.A.” al ser una microempresa en un mercado altamente competitivo requiere mejorar sus procesos, de tal manera, que pueda cumplir las expectativas de sus clientes y de esta manera ser una empresa más rentable.

“La Gestión por Procesos no es un modelo ni una norma de referencia sino un cuerpo de conocimientos con principios y herramientas específicas que permiten hacer realidad el concepto de que la calidad se gestiona.” (Pérez, 2012)

Es de vital importancia que el proceso de gestión de créditos y cobranzas disponga de políticas efectivas para la recuperación de la cartera vencida y valoración de créditos, puesto que esto conlleva a un riesgo de morosidad, al no aplicar un seguimiento adecuado y estos errores hacen que el cliente incumpla en sus pagos.

Dentro del ámbito de los negocios, cada vez se descubre más la necesidad e importancia de tener y usar manuales, sobre todo manuales de políticas y procedimientos que le permitan a una organización formalizar sus sistemas de trabajo, y multiplicar la tecnología que le permita consolidar su liderazgo y su posición competitiva. (Grupo Albe, 2020)

Al detectar que una de sus falencias se encuentra en Área de Créditos y Cobranzas de la compañía, debido a no contar con herramientas administrativas y contables que permitan una mejor eficiencia, se plantea el desarrollo de un Manual de Políticas y procedimientos para dicha área de la compañía de transporte de carga pesada “TRANSFRONPAXI S.A”. Con lo que se pretende tener mejores controles que conlleven a la toma decisiones correctas en la organización, y a una mejor gestión en dicha área, lo cual contribuirá con los objetivos operacionales de la misma y a disminuir la mora generada en los créditos.

Los problemas se generan cuando los empleados tienen desconocimiento de sus funciones, y no existen recursos para la ejecución de sus tareas.

“Los manuales son una de las mejores herramientas administrativas porque le permiten a cualquier organización normalizar su operación. La normalización es la plataforma sobre la que se sustenta el crecimiento y el desarrollo de una organización dándole estabilidad y solidez.” (Pérez, 2012)

Con el diseño de un manual de políticas y procedimientos de crédito y cobranzas, al recuperar el dinero se fortalecerá la liquidez de la empresa, por otro lado incrementará su rentabilidad en la actividad económica y finalmente se conseguirá satisfacer las necesidades de los clientes internos y externo, se justifica su elaboración puesto que permite llevar a las empresas a desarrollar las funciones del proceso administrativo como planear, organizar,

dirigir y controlar de una manera más eficaz las actividades que se designa a cada uno de los miembros de la organización.

Problema de investigación

Planteamiento del problema

Partiendo que el problema principal consiste en la carencia de un Manual de Políticas y Procedimientos en el Área de Crédito y Cobranzas de la Empresa de Transporte de Carga Pesada “Transfronpaxi S.A”.

Se establece como una de las causas la inexistencia de procedimientos en la concesión de créditos, es decir los colaboradores que se encuentran involucrados al realizar en forma empírica tiene como efecto la pérdida de recursos económicos, humanos y físicos.

Otra de las causas corresponde al inadecuado manejo de créditos como viene llevando la empresa, lo que tiene como efecto el incremento de cartera vencida, también se tiene como causa la falta de políticas en la concesión de créditos generando o teniendo como efecto la iliquidez financiera en la empresa.

El inadecuado otorgamiento de créditos como causante hace que se entregue el servicio con la garantía de pago apenas de un cheque posfechado que no acredita la precaución suficiente, teniendo como efecto perdidas económicas en la empresa al no poder cubrir con gasto administrado y los costos del servicio.

Finalmente se detecta el abuso de confianza puesto que se otorgan créditos a ciertos clientes por amistad que en algunos casos incumplen, lo que tiene efecto concentración de garantías que no pueden ser cobradas.

Árbol de problemas

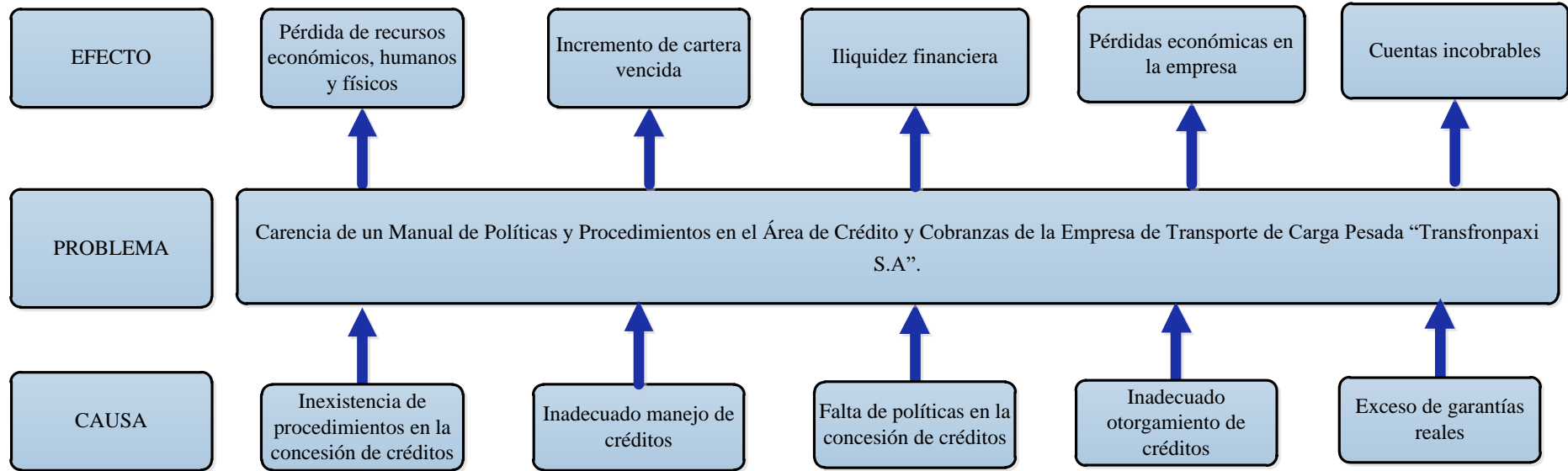


Figura 1 Árbol de Problemas
Elaborado por: Cinthia Katerine Pallo Vilcacundo

Formulación problemática

¿Cómo diseñar un Manual de Políticas y Procedimientos en el Área de Crédito y Cobranzas en la Empresa de Transporte de Carga Pesada “Transfronpaxi S.A que contribuya a minimizar la cartera vencida de la misma?

Interrogantes del problema

¿Es adecuado actualmente el proceso de crédito y cobranza en la empresa?

¿El personal del Área de Crédito y Cobranzas conoce de los procedimientos en la concesión de créditos?

¿Dispone de políticas para la concesión de créditos?

¿Se realiza un análisis oportuno para el otorgamiento de créditos?

¿Los créditos disponen de documentos de garantía?

¿Realiza la empresa seguimiento de los créditos otorgados?

¿La cartera vencida de la empresa se establece en base a un análisis de la antigüedad de saldos del cliente?

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un manual de políticas y procedimientos para el Área de Créditos y Cobranzas de la Empresa de Transporte de Carga Pesada “Transfronpaxi S.A”.

Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente el objeto de estudio con fuentes bibliográficas que tenga un sustento investigativo y valedero.
- Determinar el marco metodológico aplicable al tema de estudio mediante un conjunto de técnicas y métodos que permitirá recabar, ordenar y analizar los datos obtenidos.
- Caracterizar el objeto de estudio de lo general a lo particular identificando los aspectos más relevantes.
- Realizar la propuesta respecto al diseño del manual de políticas y procedimientos de crédito y cobranza, con sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Fundamentación Legal

La empresa de Transporte de Carga Pesada “Transfronpaxi S.A”, se encuentra sujeta por el control de ciertas entidades públicas o privadas que regulan su funcionamiento de donde se resalta Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, Servicio de Rentas Internas, Superintendencias de Compañías, Gobierno Autónomo descentralizado Municipal de Latacunga

La Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial, publicada en el Registro Oficial suplemento 398, puesto que al ser una empresa que realiza el traslado de encomiendas se debe cumplir con lo expuesto en el reglamento.

Art. 2.- La presente Ley se fundamenta en los siguientes principios generales: el derecho a la vida, al libre tránsito y la movilidad, la formalización del sector, lucha contra la corrupción, mejorar la calidad de vida del ciudadano, preservación del ambiente, desconcentración y descentralización interculturalidad e inclusión a personas con discapacidad.

En cuanto al transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, se fundamenta en: la equidad y solidaridad social, derecho a la movilidad de personas y bienes, respeto y obediencia a las normas y regulaciones de circulación, atención al colectivo de personas vulnerables, recuperación del espacio público en beneficio de los peatones y transportes no motorizados y la concepción de áreas urbanas o ciudades amigables.

Art. 77.- Constituye una operadora de transporte terrestre, toda persona jurídica, sea cooperativa o compañía, que habiendo cumplido con todos los requisitos exigidos en esta Ley, su Reglamento y demás normativa aplicable, haya obtenido legalmente el título habilitante para prestar el servicio de transporte terrestre en cualquiera de sus clases y tipos. Nota: Artículo sustituido por Ley No. 0, publicada en Registro Oficial Suplemento 407 de 31 de Diciembre del 2014.

Art. 78.- Toda operadora de transporte terrestre que estuviese autorizada para la prestación del servicio, deberá hacerlo única y exclusivamente en las clases de automotores que el Reglamento determine, dependiendo de su clase y tipo.

Art. 79.- Por ser el servicio de transporte terrestre, de carácter económico y estratégico para el Estado, las operadoras deberán tener un objeto social exclusivo en sus estatutos, de acuerdo con el servicio a prestarse. Nota: Artículo reformado por Ley No. 0, publicada en Registro Oficial Suplemento 415 de 29 de Marzo del 2011. (Ecuador, Asamblea Constituyente, 2008)

El Servicio de Rentas Internas (SRI), plantea la siguiente resolución No. NAC-DGERCGC17-00000295, donde se establece beneficios y regulaciones para los contribuyentes propietarios de vehículos destinados a actividades relacionadas al sector del transporte, como:

- Servicio de Transporte escolar e institucional
- Carga pesada
- Carga liviana
- Mixto
- Turístico

Art. 1.- Inscripción y actualización en el Registro Único de Contribuyentes (RUC).- Los contribuyentes que sean socios o accionistas de una operadora de transporte y que ejerzan actividades de transporte comercial, excepto taxis, al momento de inscribirse o actualizar el RUC, deberán cumplir con los requisitos establecidos, según corresponda, mismos que se encuentran publicados en el portal web institucional.

Art.2.- Requisito previo a la solicitud de autorización de comprobantes de venta.- Los socios o accionistas de operadoras de transporte comercial, excepto taxis, deberán tener actualizado su Registro Único de Contribuyentes (RUC) con la información del número de RUC y razón social de la respectiva operadora de transporte de la que forman parte, previo a solicitar autorización para emitir nuevos comprobantes de venta. (Ecuador, Servicios de Rentas Internas, 2015)

Mediante la Ley de Reforma Tributaria, publicada en el R.O. 325 de 14 de Mayo de 2001, en que se detalla la forma de cálculo, exenciones, forma de pago y demás aspectos relacionados con el Impuesto a la Propiedad de Vehículos.

Art.1: Objeto del impuesto.- Establece el impuesto anual sobre la propiedad de los vehículos motorizados, destinados al transporte terrestre de personas o carga, tanto de uso particular como de servicio público.

Art.4.- Base imponible.- La base imponible del tributo, será el avalúo de los vehículos que consten en la base de datos elaborada por el Servicio de Rentas Internas.

Para la determinación del avalúo de los vehículos se tomará en cuenta la información que sobre los precios de venta al público, incluido impuestos, presentarán hasta el 30 de noviembre del año anterior los fabricantes y los importadores de vehículos. Si por cualquier medio el Servicio de Rentas Internas llegare a comprobar que la información recibida es falsa iniciará las acciones que correspondan de conformidad con el Código Tributario y el Código Penal

Art.6.- Exenciones.- Están exentos del pago de este impuesto los siguientes vehículos:

- a) Los de propiedad de entidades y organismos del sector público, según la definición del artículo 118 de la Constitución Política de la República, excepto los de empresas públicas;
- b) Los que se encuentren temporalmente en el país por razones de turismo o en tránsito aduanero, siempre que su permanencia en el país no sea mayor de tres meses;
- c) Los de servicio público de propiedad de choferes profesionales, a razón de un vehículo por cada titular; y,
- d) Los de propiedad de la Cruz Roja Ecuatoriana, Sociedad de Lucha Contra el Cáncer – SOLCA y Junta de Beneficencia de Guayaquil.

Art.7.- Reducción del impuesto.- Establece las siguientes rebajas:

- a) Los de servicio público, de transporte de personas o carga no contemplados en la letra c) del artículo anterior, tendrán una rebaja del ochenta por ciento (80%) del impuesto causado; y,
- b) Los de una tonelada o más, de propiedad de personas naturales o de empresas, que los utilicen exclusivamente en sus actividades productivas o de comercio como es el caso de transporte colectivo de trabajadores, materias primas, productos industrializados, alimentos combustibles y agua, tendrán una rebaja del ochenta por ciento (80%) del impuesto causado. (Ecuador, Congreso Nacional, 2001)

Art.21A Estados Financieros.- Los estados financieros servirán de base para la presentación de las declaraciones de impuestos, así como también para su presentación a la Superintendencia de Compañías y a la Superintendencia de Bancos, según el caso. Las entidades financieras así como las entidades y organismos del sector público que, para cualquier trámite, requieran conocer sobre la situación financiera de las empresas, exigirán la presentación de los mismos estados financieros que sirvieron para fines tributarios. (Ecuador, Congreso Nacional, 2001)

El Departamento de Normativa Tributaria, estable en el Reglamento de Comprobantes de Venta, Retención y Complementarios, los siguientes artículos:

Capítulo I

De los comprobantes de venta, retención y documentos complementarios

Art.1.- Comprobantes de venta.- Son comprobantes de venta los siguientes documentos que acreditan la transferencia de bienes o la prestación de servicios o la realización de otras transacciones gravadas tributos:

- a. Facturas
- b. Notas de venta-RISE
- c. Liquidaciones de compra de bienes y prestación de servicios;
- d. Tiquetes emitidos por máquinas registradoras;

- e. Boletos o entradas a espectáculos públicos; y,
- f. Otros documentos autorizados en el presente reglamento.

Art. 2.- Documentos complementarios.- Son documentos complementarios a los comprobantes de venta, los siguientes:

- a. Notas de crédito;
- b. Notas de débito; y,
- c. Guías de remisión

Art.8.- Obligación de emisión de comprobantes de venta y comprobantes de retención.- Están obligados a emitir y entregar comprobantes de venta todos los sujetos pasivos de impuestos, a pesar de que adquirente no los solicite o exprese que no los requiere.

El Servicio de Rentas Internas, mediante resolución, establecerá el monto sobre el cual las personas naturales no obligadas a llevar contabilidad y aquellas inscritas en el Régimen Impositivo Simplificado, deberán emitir comprobantes de venta.

Capitulo II

De la emisión y entrega de comprobantes de venta, notas de crédito y notas de debito

Art.11.- Facturas.- Se emitirán y entregarán facturas con ocasión de la transferencia de bienes, de la presentación de servicios o la realización de otras transacciones gravadas con impuestos, considerando lo siguiente:

- a. Desglosando el importe de los impuestos que graven la transacción, cuando el adquirente tenga derecho al uso de crédito tributario o sea consumidor final que utilice la factura como sustento de gastos personales.
- b. Sin desglosar impuestos, en transacciones con consumidores finales; y,
- c. Cuando se realicen operaciones de exportación

Art.12.- Notas de venta.- Emitirán y entregarán notas de venta exclusivamente los contribuyentes inscritos en el Régimen Simplificado.

Art. 13.- Liquidaciones de compras de bienes y prestación de servicios.- Las liquidaciones de compras de bienes y prestación de servicios se emitirán y entregarán por los sujetos pasivos, en las siguientes adquisidores:

- a. De servicios prestados en el Ecuador o en el exterior por personas naturales no residentes en el país, en los términos de la Ley de Régimen Tributario Interno, las que serán identificadas con sus nombres, apellidos y número de documento de identidad;
- b. De servicios prestados en el Ecuador o en el exterior por sociedades extranjeras que no posean domicilio ni establecimiento permanente en el país, las que serán identificadas con su nombre o razón social;

c. De bienes muebles y de servicios a personas naturales no obligadas a llevar contabilidad, ni inscritos en el Registro Único de Contribuyentes (RUC), que por su nivel cultural o rusticidad no se encuentren en posibilidad de emitir comprobantes de venta;

Art. 15.- Notas de crédito.- Las notas de débito se emitirán para el cobro de intereses de mora y para recuperar costos y gastos, incurridos por el vendedor con posterioridad a la emisión del comprobante de venta. (Ecuador, Servicio de Rentas Internas, 2010)

De acuerdo a lo establecido en la Ley de la Superintendencias de Compañías en lo que respecta al Control de los créditos y de la Emisión de Tarjetas de Circulación Restringida, por parte de las Compañías Sujetas a la Supervisión de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros define en sus artículos:

En el Art. 3.- Para el control de las ventas a crédito y de la emisión de la tarjeta de circulación restringida, por parte de las compañías sujetas a la supervisión, se determinara semestralmente la tabla con los valores máximos que previa aceptación de sus clientes, las compañías que realicen ventas a crédito podrán cobrar como recargo de cobranza por pago tardío de cuotas.

El objetivo es identificar la estabilidad y capacidad de pago del crédito a través de la evaluación del flujo de caja proyectado y las razones financieras claves, de deudor y sus codeudores, teniendo en cuenta las características de la actividad productiva y del crédito, de conformidad, con la información financiera actualizada, documentada, de calidad y oportuna.

En el Art.68.- Las instituciones del sistema financiero, de conformidad con las normas que dice la Superintendencia, en efecto de reflejar la verdadera calidad de los activos, realizarán una calificación periódica de los mismos y constituirán las provisiones que sean necesarias para cubrir los riesgos de incobrabilidad o pérdida del valor de los activos.

En el Art.69.- Provisión en una cuenta de valuación del activo que afecta a los resultados y que se constituye para cubrir eventuales pérdidas por cuentas incobrables o por desvalorización de los activos o de los contingentes. (Ecuador, Congreso Nacional, 2001)

La Ley de Tránsito sobre la transferencia de competencias a los GADS indica que:

Art. 30.4.- Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Regionales, Metropolitanos y Municipales, en el ámbito de sus competencias en materia de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, en sus respectivas circunscripciones territoriales tendrán las atribuciones de conformidad a la Ley y a las ordenanzas que expidan para planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte, dentro de su jurisdicción, observando las disposiciones de carácter nacional emanadas desde la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial; y, deberán informar sobre las regulaciones locales que en materia de control del tránsito y la seguridad vial se vayan a aplicar.

Art. 30.5.- Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Metropolitanos y Municipales tendrán las siguientes competencias:

- a) Cumplir y hacer cumplir la Constitución, los convenios internacionales de la materia, esta Ley, las ordenanzas y reglamentos, la normativa de los Gobiernos Autónomos Descentralizados regionales, metropolitanos y municipales, las resoluciones de su Concejo Metropolitano o Municipal;
- b) Hacer cumplir el plan o planes de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial elaborados y autorizados por el organismo rector y supervisar su cumplimiento, en coordinación con la Agencia Nacional y los Gobiernos Autónomos Descentralizados regionales;
- c) Planificar, regular y controlar las actividades y operaciones de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, los servicios de transporte público de pasajeros y carga, transporte comercial y toda forma de transporte colectivo y/o masivo, en el ámbito urbano e intercantonal, conforme la clasificación de las vías definidas por el Ministerio del Sector. (Ecuador, Agencia Nacional Transporte, 2014)

El Gobierno Autónomo descentralizado Municipal, emite la Ordenanza que regula la circulación del Transporte Público Interparroquial, Intercantonal y de Carga en la Ciudad de Latacunga, de donde se resalta los siguientes artículos:

Art. 3.- Los vehículos de transporte de carga de cualquier naturaleza, no podrán acceder al área de Centro Histórico limitada por las calles: Felix Valencia y dos de Mayo, siguiendo por el Sur hasta la calle Hnas. Páez, continuando con dirección Este hasta la calle Napo, para dirigirse hacia el Norte hasta la calle Guayaquil; desde allí siguiendo hacia el Oeste hasta la calle Hnos. Pazmiño; al norte por la calle Hnos. Pazmiño hasta la calle Félix Valencia; estos vehículos tampoco podrán utilizar la vía pública, las aceras, parques, plazas parterres, como sitios de estacionamiento temporal o permanente, diurno o nocturno, ni obstruir la vía pública para labores de carga o descarga, actividad esta última que solo podrán hacerla en horarios establecidos en la presente Ordenanza.

Art.4.- Se restringe el ingreso para los vehículos de carga en el área del Centro Histórico determinada en el Art. 3, desde las 06h00 hasta las 20h00, con excepción de aquellos de propiedad municipal utilizados para el cumplimiento de fines de servicio público o de personas naturales y jurídicas que hayan obtenido el permiso escrito de la Comisaría Municipal, para fines de construcción debiendo utilizarse los días domingos.

Art. 16.- Las sanciones económicas a quienes incumplan las normas establecidas en esta Ordenanza, serán aplicadas por el Comisario Municipal, y el infractor cancelará el valor correspondiente en la Tesorería Municipal. (Ecuador, Gobierno Autónomo Descentralizado Municipio de Latacunga, 2019)

Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.

Como ente de control donde se sustenta legalmente a las actividades y operaciones que realiza la Empresa de Transporte de Carga Pesada Internacional Frontera del Cotopaxi “Transfronpaxi S.A”, la dirección de Asesoría Jurídica mediante Memorando No. 2572-DJ-ANT-2012 de 16 de noviembre de 2012, e Informe No. 1447-DAJ-005-CJ-2012-Agencia Nacional de Tránsito de 16 de noviembre 2012, recomienda la emisión del informe previo favorable para la Constitución de la Compañía de Transporte en carga pesada denominada “COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA INTERNACIONAL FRONTERA DEL COTOPAXI TRANSEFRONPAXI S.A” por haber cumplido con el procedimiento que dispone la normativa legal. De conformidad a lo dispuesto en el Art.29, numeral 24 de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.

Para las Empresas de Transporte se someterá a las disposiciones de la Ley de Compañías, del Código de Comercio, a los convenios de las partes, a las normas del Código Civil, Leyes del Ecuador y el siguiente estatuto.

Estatuto de la Compañía: Nombre, domicilio, objeto Social y plazo de duración La Compañía de Transporte de Carga Pesada Internacional Frontera del Cotopaxi “Transfronpaxi S.A” inicio con un capital de 900 dólares americanos. Mediante Ingreso No. 21393-AC-ANT-2012 de 12 de Julio de 2012, la Compañía en formación de transporte de carga pesada denominada “COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA INTERNACIONAL FRONTERA DEL COTOPAXI S.A” ha solicitado el informe previo de Constitución Jurídica.

Que, los integrantes de la Compañía de Transporte de Carga Pesada “Transfronpaxi S.A”, con domicilio en cantón Saquisilí, provincia de Cotopaxi, han solicitado a este Organismo el informe previo a su Constitución Jurídica, con la nómina de ONCE (11) integrantes.

1.2. Fundamentación Teórica

1.2.1. Sistema Financiero

Un sistema financiero está compuesto por instituciones cuyo objetivo es captar el ahorro de las personas, con dicha captación de fondos se pueda conceder préstamos de los recursos a quienes lo necesitan. Donde las instituciones financieras operan con tasas de interés que estimulan a los ahorradores y prestamistas a mantener esa dinámica.

En el caso de cooperativas que son entidades del sistema financiero ecuatoriano está sujeta a la supervisión de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, es así que el Sistema Financiero es importante por las razones que se explican a continuación:

- Estimula el ahorro mediante la oferta de productos de ahorro con rendimientos atractivos y con seguridad.
- Facilita el pago de bienes y servicios, estimulando el desarrollo del comercio interno y externo.
- Proporciona el nivel apropiado de liquidez que necesita un país para que la sociedad pueda comprar los bienes y servicios para su vida diaria.
- Es el principal mecanismo de financiamiento para empresas que buscan crear o desarrollar negocios. (Educar en finanzas, 2008)

En el Ecuador el Sistema Financiero se encuentra compuesto por tres sectores: Sector Privado (Banca Privada), Sector Público (Banca Pública) y Economía Popular y Solidaria.

- Superintendencia de Bancos y Seguros, regula la Banca Pública y Privada
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, esta regula a las Cooperativas de Ahorro y Crédito y otros entes que se encuentran dentro de la Economía Popular y Solidaria.

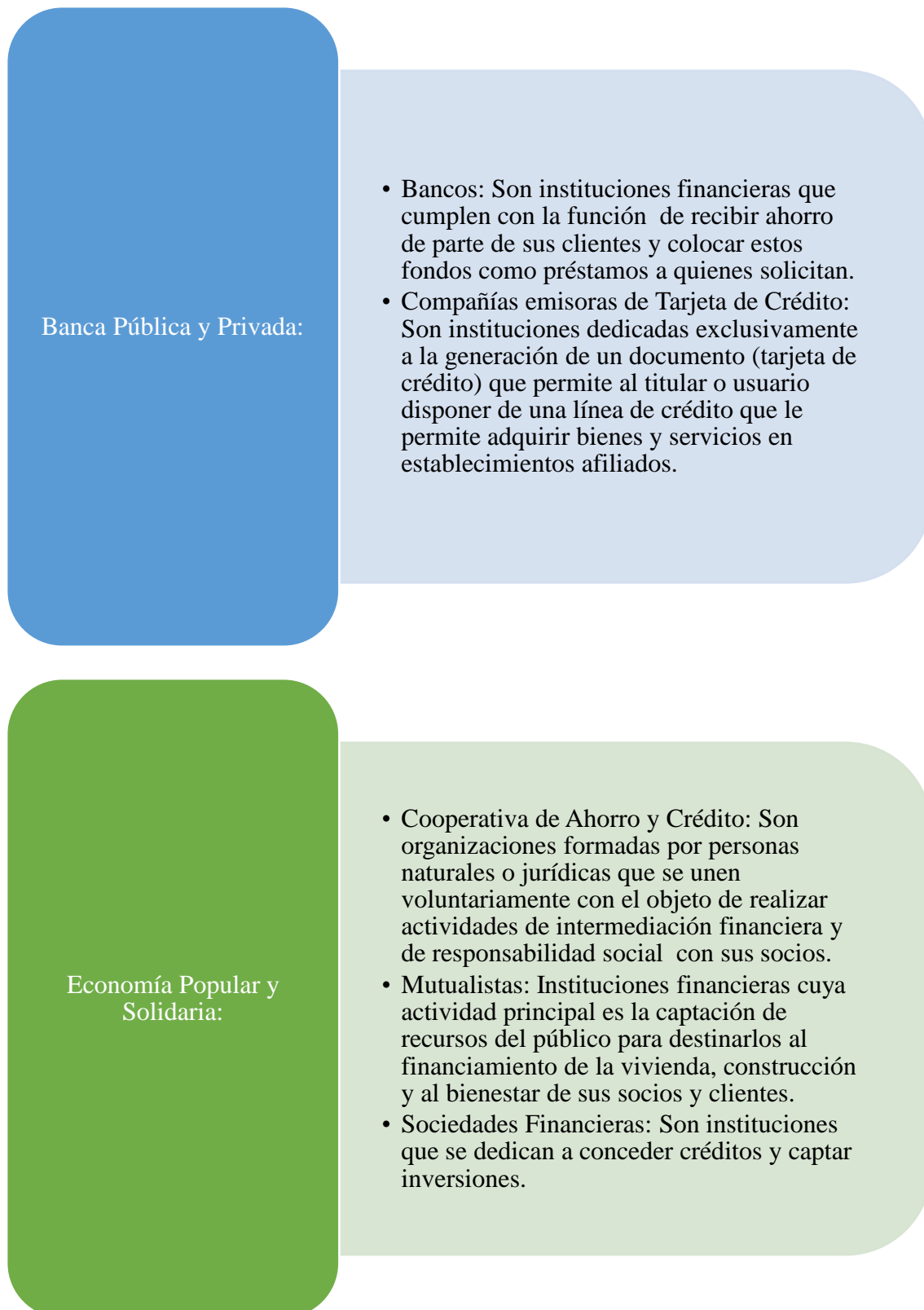


Figura 2 Instituciones del Sistema Financiero y sus características
Fuente: (Ecuador, Superintendencia de Bancos y Seguros, 2017)

Las personas que acceden a un crédito o préstamo se las conoce como deudores quienes asumen sus valores en cualquier tipo de las entidades mencionadas anteriormente, quienes otorgan dinero a tasas de interés proporcionadas por el Banco Central, al incumplir los pagos y caer en la central de riesgos, las instituciones de control a cargo las clasifican en función del riesgo que representan para las mismas.

La Superintendencia de Bancos y Seguros establecerá un sistema de registro, denominado central de riesgos, que permita contar con información individualizada y clasificada sobre los deudores de los bancos o sociedades financieras que hagan de cabeza de grupo financiero, sus subsidiarias y afiliadas del país y del exterior, así como de las demás instituciones del sistema financiero ecuatoriano que no pertenezcan a grupos financieros, inclusive de los créditos que hubieren concedido las instituciones del sistema financiero nacional por cuenta de instituciones bancarias o financieras del exterior. (Ecuador, Superintendencia de Bancos y Seguros, 2017)

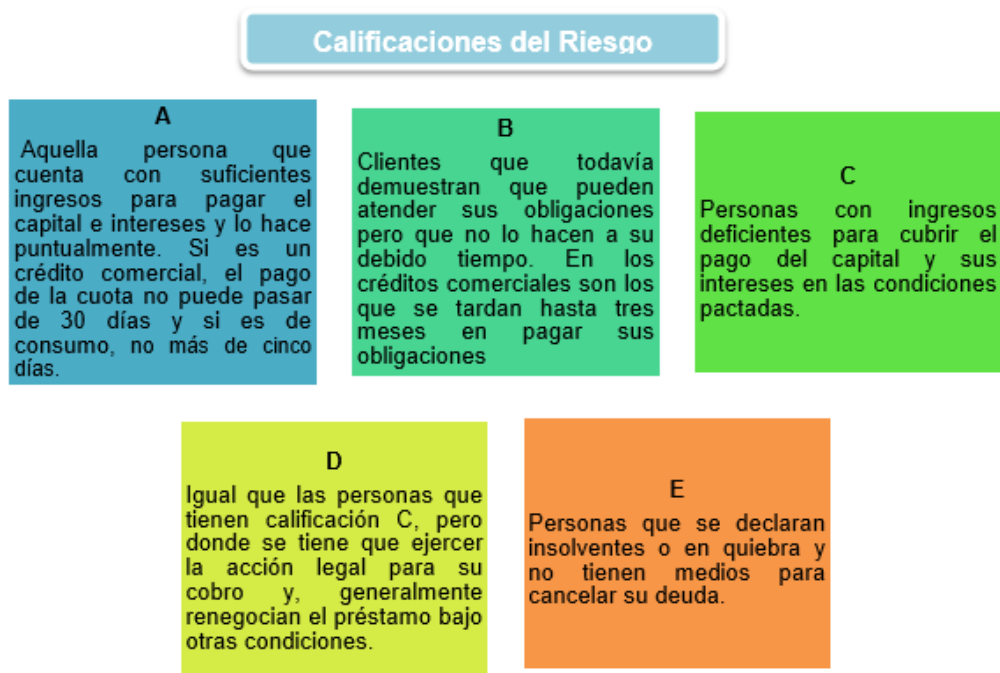


Figura 3 Clasificaciones de Riesgo

Fuente: (Ecuador, Superintendencia de Bancos y Seguros, 2017)

1.2.2. Crédito

Es aquel que se consigue a través de las entidades financieras o bancarias, es decir, mediante préstamos y líneas de crédito. En el crédito financiero existe un costo financiero asociado a la disponibilidad del dinero que son las tasas de interés y otros gastos de índole administrativo.

El tipo de interés o tasa de interés es el precio del dinero, es decir, es el precio a pagar por utilizar una cantidad de dinero durante un tiempo determinado. Su valor indica el porcentaje de interés que se debe pagar como contraprestación por utilizar una cantidad determinada de dinero en una operación financiera. (Ecuador, Banco Central, 2019)

Existen diferentes tipos de interés que se manejan en el Ecuador los cuales se menciona a continuación:

Tasa Básica del Banco Central:	<ul style="list-style-type: none"> •Es el rendimiento promedio ponderado nominal de los títulos de plazo inferior a un año, emitidos y colocados por el Banco Central del Ecuador.
Tasa Activa Referencial:	<ul style="list-style-type: none"> •La tasa de interés activa efectiva referencial corresponderán al promedio ponderado por monto.
Tasa Pasiva Referencial:	<ul style="list-style-type: none"> •Corresponde al promedio ponderado por monto, de las tasas de interés efectivas pasivas remitidas por las instituciones financieras al Banco Central del Ecuador.
La tasa de interés efectivo pasivo:	<ul style="list-style-type: none"> •Referencial para las captaciones de depósitos de plazo fijo para los siguientes rangos de plazo vigente al momento 4.58%
Tasa Legal:	<ul style="list-style-type: none"> •Corresponde a la tasa menor entre la tasa de interés activa referencial para el segmento comercial corporativo y la tasa de interés activa efectiva máxima del segmento comercial corporativo actualmente es el 8.17% Mayo 2012.
Tasa Maxima Convencional:	<ul style="list-style-type: none"> •Las tasas de interés activas efectivas máximas corresponderán a la tasa promedio ponderada por monto, en dólares de los Estados Unidos de América, de las operaciones de crédito concedidas en cada segmento.
Tasa Reajutable:	<ul style="list-style-type: none"> •Se faculta estipular tasas de interés reajustables en operaciones activas y pasivas de cualquier plazo. Tales reajustes deberán hacerse en períodos no inferiores a 90 días.
Tasa de Mora:	<ul style="list-style-type: none"> •Las operaciones activas de todas las instituciones del sistema financiero público y privado, que incurran en mora, se liquidarán desde la fecha de vencimiento del capital, cuotas o dividendos y correrá únicamente hasta la fecha del día en que se efectúe el pago de la obligación, a la tasa de mora que corresponda.

Figura 4 Tabla de Interés
Fuente: (Ecuador, Banco Central, 2019)

1.2.3. Cartera

De acuerdo con la definición de la cartera expuesta por (Ecuador, Superintendencia de Bancos y Seguros, 2020) es “el conjunto de activos financieros de una sociedad o persona física que cumplen con los objetivos de liquidez, rendimiento, plazo y riesgo definidos por el inversionista”. La cartera, en definitiva, es la razón de ser de las entidades bancarias teniendo algunos tipos.

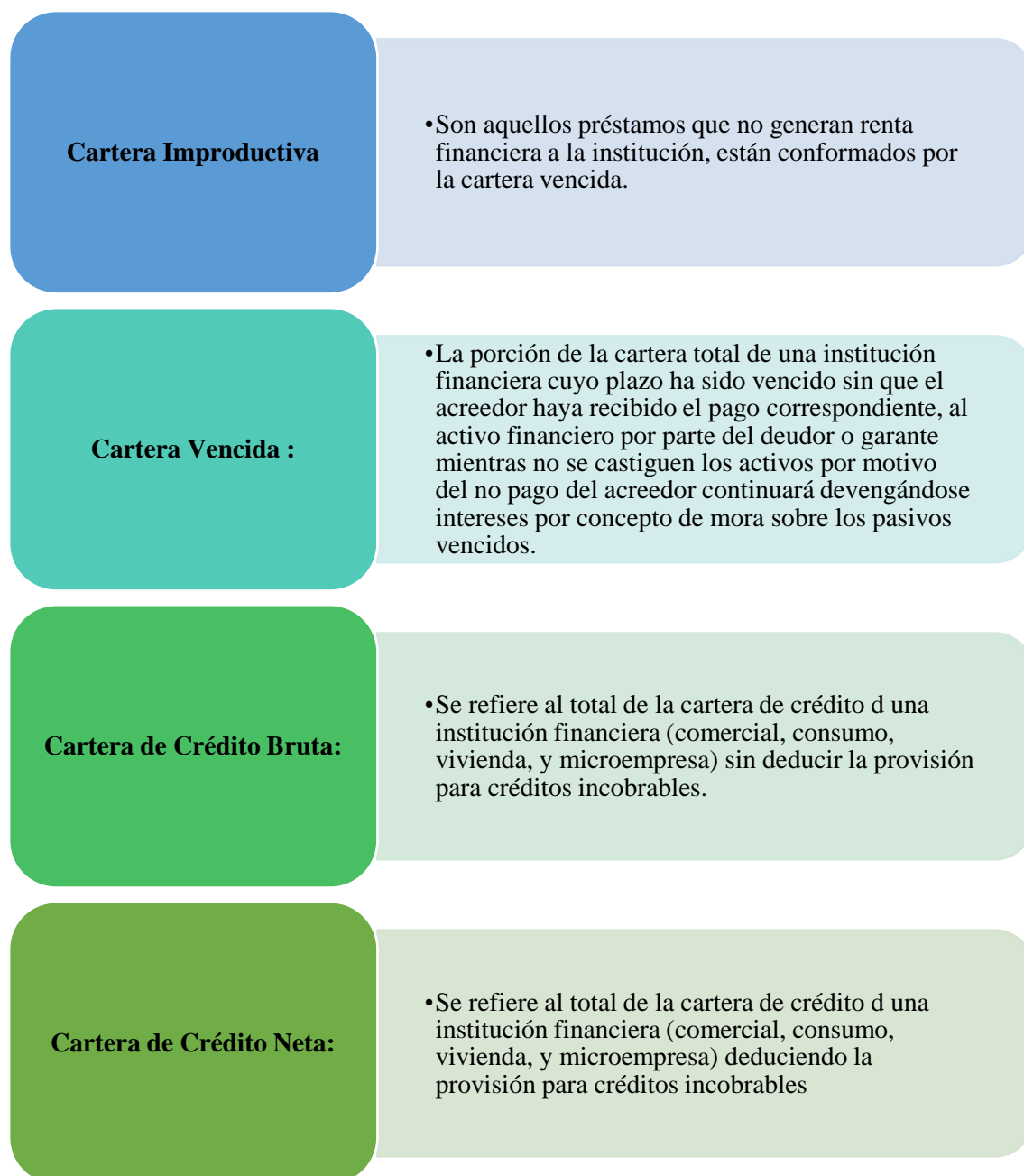


Figura 5 Tipos de cartera

Fuente: (Werner, 2004)

1.2.4. Cobranza

La cobranza es el proceso formal de presentar al girado un instrumento o documento para que los pague o acepte, se encuentra documentado mediante un pagare, letras de cambio, documentos de embarque, otro título de valor.

El proceso de cobro de una cuenta pendiente de pago como resultado de una venta realizada a crédito, lleva la transacción a una conclusión adecuada, para las empresas comerciales es importante la recuperación del capital de trabajo.

1.2.5. Documentos mercantiles negociables

Existen documentos que son utilizados en la Gestión de Crédito y Cobranzas, que se utilizan como garantía para evitar la incobrabilidad de las cuentas por cobrar, siendo los más importantes.

El otorgar un crédito significa que el dinero se recuperará a corto o largo plazo a través de lo cual implica tener un respaldo o una garantía por parte de los deudores con la finalidad de que el prestamista obtenga el dinero al tiempo y en la fecha acordada. (Ecuador, Superintendencia de Compañías, 2019)

Existen diferentes documentos que acreditan el cobro de dinero como son:

- Letra de Cambio

La letra de cambio es un título de crédito o de valor formal y completo que contiene una orden incondicionada y abstracta de hacer pagar a su vencimiento al tomador o a su orden una suma de dinero en un lugar determinado, vinculando solidariamente a todos los que en ella intervienen. La letra de cambio nace a finales de la Edad Media, con la necesidad del comercio monetario y su acumulación ilimitada en contra de la renta feudal. Es una orden escrita de una persona (girador) a otra (girado) para que pague una determinada cantidad de dinero en un tiempo futuro (determinado o determinable) a un tercero (beneficiario). (Enciclopedia Jurídica, 2020)

Las personas que intervienen son:

- a. El girador: da la orden de pago y elabora el documento.
- b. El girado: acepta la orden de pago firmando el documento comprometiéndose a pagar. Por lo tanto responsabilizándose, indicando en el mismo, el lugar o domicilio de pago para que el acreedor haga efectivo su cobro.
- c. El beneficiario o tomador: recibe la suma de dinero en el tiempo señalado.

La letra de cambio su esencia es el reconocimiento de un título de crédito creado y regulado por la ley y que nace de cualquier actividad lícita de comercialización dentro del derecho mercantil y comercial de los mercados nacionales y extranjeros. Así se constituye la letra de

cambio como un mandato de pago que lo emite el girador para que otra persona, llamado girado o librado, de aceptar esa orden expresa en la letra de cambio, se constituye en ella el pago valorado en moneda de curso que los participantes expresen mutuamente y se cumpla su cancelación según los términos fijados y a favor del tenedor del título. (Enciclopedia Jurídica, 2020)

La letra de cambio es un documento que substituye al dinero, originalmente fue creado en la época de los fenicios, y tenía la función de substituir la mercancía usada para el trueque o substituir el dinero.

- Reserva de Dominio

“El concepto de reserva de dominio está relacionado con la idea de riesgo en el contrato de compraventa, según la cual, es posible que se incumplan las obligaciones contraídas en especial el pago del precio convenido” (Coffre, 2017).

Por ende, al hablar de reserva de dominio se la debe entender como una garantía para el aseguramiento de un contrato que por lo general es de compraventa.

- Prenda

“La prenda etimológicamente proviene del termino latín pignora, que también se la define como garantía, ya que históricamente se refería a una cosa en garantía esta proviene del término francés en 1.800 (garantie)” (Corominas, 1987).

- El Cheque

El cheque es la orden incondicional de pago por medio del cual el girador dispone al girado el pago de una determinada suma de dinero a un beneficiario.

El cheque debe cumplir con las características físicas, electromagnéticas, de diseño, dimensiones y seguridades establecidas por la junta Bancaria. (Ecuador, Superintendencia de Bancos y Seguros, 2007)

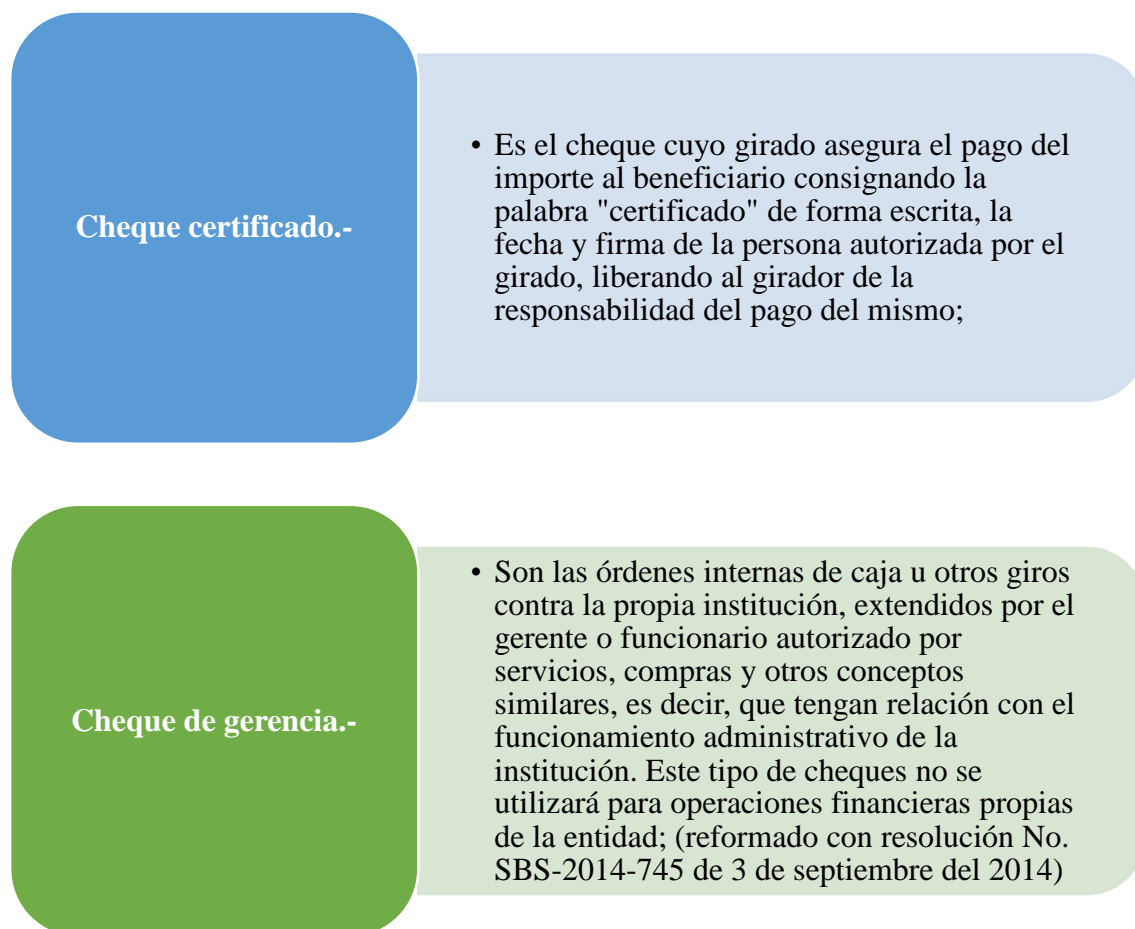


Figura 6 Tipos de cheques

Fuente: (Ecuador, Superintendencia de Compañías, 2019)

1.2.6. Políticas

Es un documento que incluye las intenciones o acciones generales de la administración que es probable que se presenten en determinadas circunstancias.

Las políticas son la actitud de la administración superior. Las políticas escritas establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal operativo pueda obrar para balancear las actividades y objetivos de la dirección superior según convenga a las condiciones del organismo social.

Las políticas son las pautas para la toma de decisiones. La política contiene un objetivo y guías a gerentes y empleados a su obtención en situaciones que exigen discreción y sensatez. (Álvarez, 2006)

Según (Álvarez, 2006) a continuación se resaltan algunas características que deben constar en una política.

- Una decisión unitaria que se aplica a todas las situaciones similares
- Una orientación clara hacia donde deben dirigirse todas las actividades de un mismo tipo.
- La manera consistente de tratar a la gente.
- Un lineamiento que facilita la toma de decisiones en actividades rutinarias.
- Lo que la dirección desea que se haga en cada situación definida.
- Aplicable al 90-95% de los casos. Las excepciones solo podrán ser autorizadas por alguien de un nivel inmediato superior. (Álvarez, 2006)

Las políticas proporcionan a clientes internos y externos lineamientos de cómo proceder ante una determinada situación, se tiene los siguientes tipos de políticas.

- Políticas expresas: Son formulaciones explícitas u orales que proporcionan los encargados de tomar decisiones, información que le ayuda a escoger entre alternativas y opciones.
- Políticas implícitas: Difieren de las expresas, solo porque no se declaran directamente en forma oral o escrita. Se hallan dentro del patrón establecido de decisiones, el propósito real de las políticas en una organización es simplificar la burocracia administrativa y ayudar a la organización a obtener utilidades. (Hampton, 2006)

Por ello, para que una política sea bien diseñada y en consecuencia bien aceptada se deben tomar en cuenta dos aspectos, primero involucrar activamente a la gente que conoce y trabaja los procesos y en segundo lugar, informar y explicar oportuna y adecuadamente a la gente afectada o involucrada los beneficios.

1.2.7. Procedimientos

Un procedimiento es la guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como dos o más personas realizan un trabajo. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

“Los procedimientos son un conjunto de operaciones y normas que sirven como reglas de conducta o programas para ejecutar cuya utilización es imprescindible para la consecución de objetivos definidos en la actividad empresarial” (Pérez, 2012)

Estos procedimientos además de definir la operativa y las pautas de actuación en los sistemas de información dentro de la organización, promoverán a dar una mayor eficacia en la gestión de la actividad.

1.2.8. Manuales

Un manual refleja las pautas bajo las cuales el personal debe basarse para ejecutar correctamente sus actividades. Los manuales son el medio que permite comunicar las decisiones referentes a organización, procedimientos, políticas, antecedentes, aspectos técnicos a la dirección.

“Un documento que contiene, en una forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, políticas y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo” (Rodríguez, 2002).

Los manuales son una de las mejores herramientas administrativas porque le permiten a cualquier organización normalizar su operación. La normalización es la plataforma sobre la que se sustenta el crecimiento y el desarrollo de una organización dándole estabilidad solidez. De acuerdo a (Rodríguez, 2002), existen algunos tipos de manuales que se pueden clasificar en:

- Por el contenido
- Por la función específica

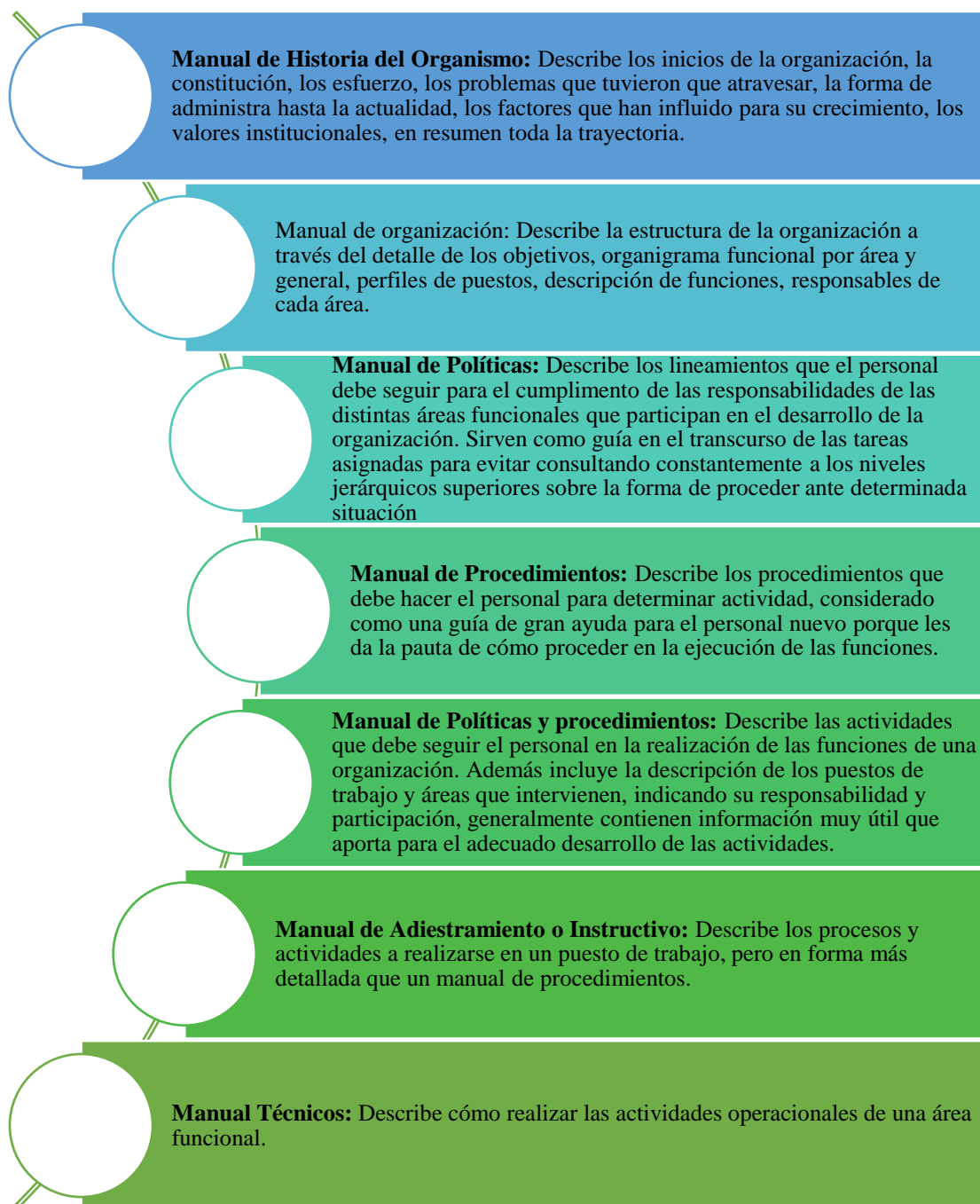


Figura 7 Tipos de Manuales por el Contenido

Fuente: (Rodríguez, 2002)



Figura 8 Tipos de Manuales por la función específica

Fuente: (Rodríguez, 2002)

1.2.9. Manual de políticas y procedimientos

Con lo expuesto en el gráfico anterior (Pérez, 2012), expresa las ventajas de la aplicación del Manual de Políticas y Procedimientos:

- Cualquiera en el departamento, puede llevar a cabo la tarea.
- Todo el mundo realizara de la misma forma de las tareas.
- Se ahorraran tiempo u esfuerzo
- Permiten que la tarea siempre pueda mejorarse.
- Como el procedimiento está escrito cuando se le mejore se lo incorporara. De esta forma no se corre el riesgo de que algo se introdujo y funciono bien, se olvide para la siguiente ocasión.
- Permite la delegación inmediata.

El siguiente contenido es solamente una referencia de lo que podría incluir un Manual de políticas y procedimientos:

Portada

Índice

- I. Hoja de autorización del área
- II. Políticas de calidad (cuando sea aplicable)
- III. Objetivo (s) del Manual.
- IV. Bitácora de revisiones y modificaciones a políticas y procedimientos.
- V. Políticas
- VI. Procedimientos
- VII. Formatos
- VIII. Anexos

“El responsable de la Edición, Revisión y Actualización del Manual de Políticas y Procedimientos es el Director, Gerente o Responsable de cada área emisora. Cada área autorizada debe tener su propio Manual de Políticas y Procedimientos”. (Álvarez, 2006)

1.3. Antecedentes de la Investigación

En la investigación realizada por (Vivanco, 2016), de tema DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL INTERNO DE LOS INGRESOS Y EGRESOS DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN PARA CONDUCTORES DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. El proyecto consiste en el diseño de un manual de procedimientos para el control interno de ingresos y egresos de la empresa de

estudio, destinado al departamento de tesorería, de esta manera poder ser más eficiente en el proceso y mantener un estricto control de los ingresos y egresos.

Con este proyecto se pudo conocer los pasos para el diseño de un manual de procedimientos, en cuanto a su estructura y medios de obtención de información respecto al proceso, de esta manera documentar en el manual.

Otra investigación de importancia corresponde a la desarrollada por (Suárez, 2018), cuyo título lleva por nombre DISEÑO DE UN MANUAL DE POLÍTICAS DE CRÉDITOS Y COBRANZAS PARA DISMINUIR LA CARTERA VENCIDA DE LA EMPRESA MUEBLES PALITO S.A., PERIODO 2017-2018. Dicha investigación tiene como objetivo diseñar políticas para el manejo oportuno de los procesos relacionados con el otorgamiento de créditos y cobros a los clientes de la empresa en estudio, al encontrar falencias en su flujo de efectivo ocasionadas por el incremento de su cartera vencida, finalmente se plantea la propuesta con el diseño de un manual de políticas de créditos y cobranzas para que tanto el cliente interno y externo tenga conocimiento del proceder en el área de crédito y cobranzas, de esta manera bajar la mora por la otorgación de créditos sin un previo análisis.

Aporta a la investigación en como desarrollar las políticas en el área de créditos justamente el área de análisis al presente caso de estudio, también permite conocer la estructura respecto al manual que permite a los usuarios del proceso desarrollar en forma más eficiente sus actividades y así minimizar la mora.

Finalmente, se encuentra con la investigación elaborada por (Guillén, 2017), de tema APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS DE CRÉDITO EN LA EMPRESA INSUMOS AGRÍCOLAS TIERRA FÉRTIL, en donde se realiza un estudio a la empresa para poder disminuir el alto índice de cartera vencida y las cuentas incobrables que cuentan por la facilidad de financiamiento en la entrega de los productos, siendo importante diseñar un manual de procedimientos y políticas de crédito y cobranza para tener una ágil y rápida recuperación de cartera.

De esta investigación se resalta el diagnóstico realizado previamente para poder identificar las causas del alto índice de cartera vencida y cuentas incobrables, para conocer las causas y de esta manera orientar las actividades que deben estar en el proceso para plasmarlo en el manual.

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Delimitación

2.1.1. Delimitación Conceptual

Campo: Económico Financiero

Área: Empresa de Transporte de Carga Pesada “TRANSFRONPAXI S.A

Aspecto: Procesos, procedimientos y políticas de crédito y cobranzas.

Tema: Diseño de un manual de políticas y procedimientos en el área de créditos y cobranzas de la empresa de transporte de carga pesada “TRANSFRONPAXI S.A.” año 2018.

2.2.2. Delimitación Espacial y Temporal

Delimitación Espacial: El presente trabajo de titulación se desarrolla en las instalaciones de la empresa transporte de carga pesada “TRANSFRONPAXI S.A.”, ubicada en Provincia Cotopaxi, Ciudad Latacunga, Cantón Saquisilí, Barrio Moyepamba, Calle 8.

Delimitación Temporal: La investigación se realiza en el periodo comprendido entre Noviembre 2019 a Mayo 2020, sin embargo la información que se analizará corresponde al año 2018.

2.2. Metodología de la Investigación

La metodología a utilizar en el presente trabajo de investigación corresponde al análisis sistemático y teórico, al requerir interpretar la información respecto al proceso de gestión de crédito y cobranza, en forma cualitativa, que permite evaluar los estados financieros para identificar el índice de mora que se tiene en la empresa y comparar con empresas similares.

También la investigación utiliza un procedimiento de recolección de datos cualitativos, al necesitar buscar fuentes de registros contables y financieros.

La investigación también es de campo, al necesitar realizar la investigación en el sitio con las personas involucrados de los departamentos de Administración y Finanzas, Contabilidad y Crédito y Cobranzas, a quienes mediante la aplicación de encuestas se levantará información respecto al procedimiento y políticas que se deben tener en el área de Crédito y Cobranzas.

2.3. Método de Investigación

El método utilizado en el presente proyecto de investigación corresponde al deductivo puesto que va de lo general a lo particular, es decir deducir conclusiones lógicas a partir de una serie de premisas, como son la recolección de datos cualitativos para conocer las actividades

puntuales del proceso Gestión de Crédito y Cobranzas y plasmar las políticas, procedimientos y ejecutores que deben plasmarse en el manual.

2.4. Tipos de Investigación

El tipo de investigación es descriptiva al buscar conocer a profundidad la razón de los hechos, que conlleven a definir las actividades idóneas para la colocación del crédito y la recuperación de la cartera. También se utiliza la investigación de campo al recopilar información en el sitio de trabajo, mediante la observación directa con la que se extrae la información del proceso en estudio.

2.5. Unidades de observación

- Cuentas por cobrar a clientes no relacionados y otros
- Entrevista a involucrados en el proceso de Crédito y Cobranzas
- Encuestas a clientes
- Información de estados financieros de empresas de transporte similares

2.6. Población

La población de estudio que se implica en el proceso de la gestión de crédito y cobranzas corresponde a:

- Jefe Administrativo Financiero
- Asistente de Crédito y Cobranzas
- Clientes

La población considerada de los clientes corresponde a los 11 principales usuarios de mayor frecuencia que la empresa tiene, utilizando un tipo de muestreo no probabilístico e intencional, al tener una población pequeña no se requiere de la obtención de una muestra representativa por lo que se realiza a toda la población.

2.7. Fuentes de Investigación

Las fuentes de recolección de información corresponden a dos tipos, las primeras son las fuentes primarias, con la utilización de la observación directa, necesaria para determinar las actividades que realizan en el área de crédito y cobranza, además la utilización de la entrevista para conocer el criterio de los involucrados del proceso, y de esta manera establecer las mejores políticas para el área como también la definición de los procedimientos a seguir en el proceso para ser más eficientes y efectivos.

La segunda fuente corresponde a las secundarias, en donde se busca la información en libros, folletos y publicaciones respecto a la elaboración del Manual de Políticas y Procedimientos para el área de Crédito y Cobranzas, otra fuente de importancia corresponde a los informes

estadísticos publicados en entidades gubernamentales, públicas y privadas como Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Superintendencia de Compañías, Banco Central y otras entidades.

2.8. Instrumentos de Investigación

Como instrumentos de investigación se utiliza la entrevista la misma que se presenta en el Anexo 1, y está destinada a levantar la información de los involucrados que intervienen en el Área de Créditos y Cobranzas, además se utiliza la ficha de observación para el levantamiento de los procedimientos que intervienen en la Gestión de Créditos y Cobranzas dicho formato se presenta en el Anexo 3.

También se realiza una encuesta a los clientes de la empresa para analizar e identificar las causas que generan la morosidad en el pago, por ende las cuentas por cobrar incobrables, la misma se presenta en el Anexo 4.

2.9. Transfronpaxi S.A

2.9.1. Reseña Histórica

La empresa de transporte de carga pesada “TRANSFRONPAXI S.A”, fue constituida en la ciudad de la Latacunga, en el Cantón de Saquisilí de la Parroquia de Cotopaxi, con la participación de 11 accionistas el 4 de enero del 2014, en la actualidad cuenta con una sucursal en la ciudad de Quito, dicha compañía se dedica al transporte y entrega de encomiendas de carga pesada dentro y fuera de la ciudad. Al respecto, la empresa de transporte de carga pesada “TRANSFRONPAXI S.A”. fue constituida mediante escritura pública, otorgada el 10 de enero de 2014, ante la Dra. María Fernanda Subía Loaiza, Notaría Primera del cantón Latacunga, estableciendo como objeto social. Mediante escritura pública, otorgada el 10 de enero de 2014, el señor Segundo Rodolfo Pallo Sinchiguano, uno de los socios fundadores, cedió sesenta acciones a favor de los siguientes accionistas.

Tabla 3 Listado de accionistas

SOCIO	CAPITAL SUSCRITO	CAPITAL PAGADO	No. PARTICIPACIONES
Arequipa Segundo Vicente	\$60	\$60	60
Arequipa Campaña Marcelo Javier	\$60	\$60	60
Pallo Vilcacundo Mayra Alexandra	\$60	\$60	60
Pallo Sinchiguano Segundo Rodolfo	\$180	\$180	180
Pallo Vilcacundo Juan Carlos	\$180	\$180	180
Pallo Sinchiguano Segundo Franklin	\$60	\$60	60
Vilcacundo Arequipa Segundo Eduardo	\$60	\$60	60
Vilcacundo Arequipa Nelly Mercedes	\$60	\$60	60
Vilcacundo Arequipa Susana del Pilar	\$60	\$60	60
Vilcacundo Arequipa Rosa Esperanza	\$60	\$60	60
Yanchapaxi Cayo Glicenia Elizabeth	\$60	\$60	60
TOTAL	US\$ 900	US\$ 900	900

Fuente: (Transfronpaxi S.A., 2010)

En la actualidad cuenta con 12 personas en las diferentes funciones requeridas en la empresa, de donde se resalta el área de Crédito y Cobranzas, en donde se aplicará el presente estudio para el desarrollo del manual de políticas y procedimientos, considerando que la intervención es vital para la liquidez de la empresa.

Es importante también resaltar que la empresa cuenta con una flota de vehículos para el transporte de hasta treinta toneladas, hacia el destino que el cliente requiera en el país, por lo que, se encuentran adecuados y equipados con el sistema de GPS y Radio Frecuencia, para brindar las respectivas seguridades en el traslado de la mercancía.

2.9.2. Filosofía empresarial

El objetivo principal que tiene la empresa es brindar un servicio profesional dentro y fuera de la ciudad tanto como del país. La empresa de Transporte de Carga Pesada Internacional Frontera del Cotopaxi “Transfronpaxi S.A”, se dedica exclusivamente al Transporte de Carga pesada a nivel Nacional e Internacional, sujetándose a las disposiciones de la Ley Orgánica del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, sus reglamentos y las disposiciones que emitan los organismos competentes en esta materia.

Tiene como misión:

La empresa de transporte de carga pesada “TRANSFRONPAXI S.A” es una compañía de transporte terrestre de carga pesada, que proporciona servicios dentro y fuera de la ciudad de Latacunga, para lo cual cuenta con una moderna flota de vehículos y un equipo de trabajo,

responsable, dedicado y comprometido para ofrecer un servicio de calidad. (Empresa de Transporte de Carga Pesada Transfronpaxi S.A., 2018).

La visión de la compañía es:

“Para el 2023, ser una empresa competitiva en el mercado de transporte, brindando un servicio rápido, eficiente y seguro, para lo cual se cuenta con un capital humano comprometido y con alta vocación, apoyado en tecnología adecuada” (Empresa de Transporte de Carga Pesada Transfronpaxi S.A., 2018).

La empresa tiene establecido los siguientes valores:

- Humildad
- Disciplina
- Franqueza

Además se resalta que la compañía se identifica con el logotipo, el mismo que resume el accionar de la misma ante el mercado donde participa y fue diseñado para permanecer en la mente del cliente y así pueda ser reconocida en las carreteras del país.



Figura 9 Logotipo

Fuente: (Empresa de Transporte de Carga Pesada Transfronpaxi S.A., 2018)

2.9.3. Estructura Organizacional

El organigrama siguiente expresa la jerarquía, de la empresa: TRANSFRONPAXI S.A.”.

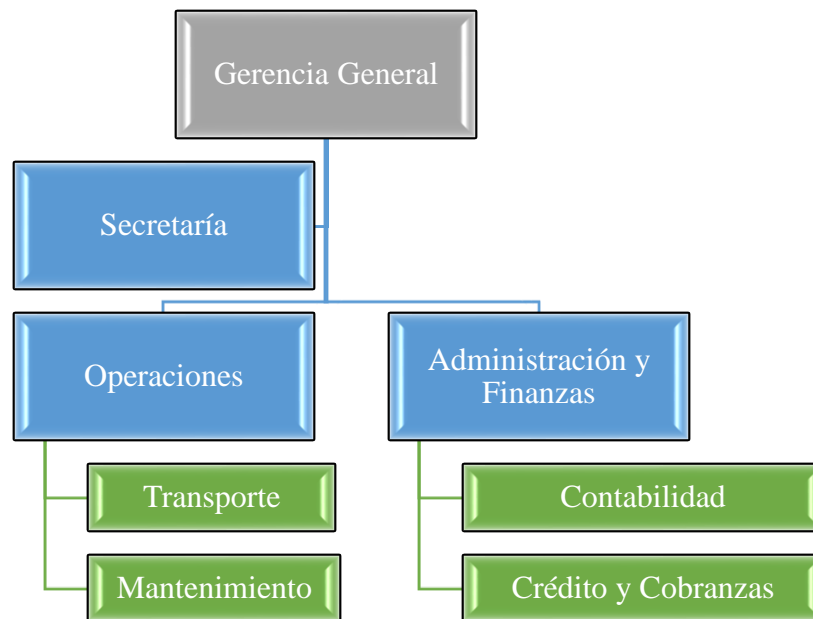


Figura 10 Organigrama Estructural

Fuente: (Empresa de Transporte de Carga Pesada Transfronpaxi S.A., 2018)

De la misma manera, se identifica los puestos requeridos en cada uno de los departamentos que conforma la empresa, como se presenta en el organigrama funcional.

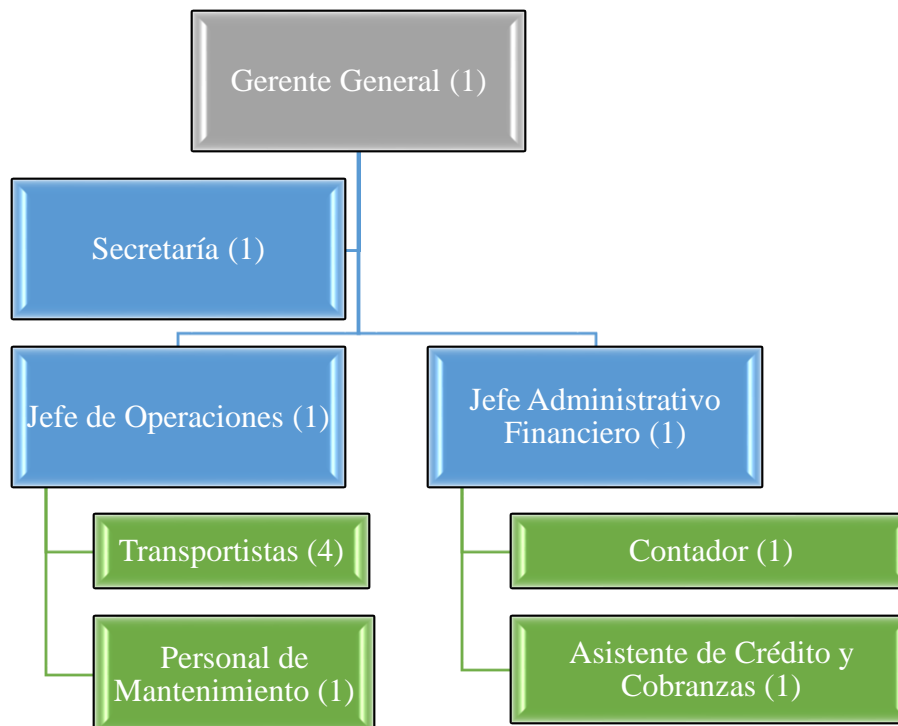


Figura 11 Estructura Funcional

Fuente: (Empresa de Transporte de Carga Pesada Transfronpaxi S.A., 2018)

A continuación se describe cada una de las funciones de las áreas que constan en el organigrama funcional.

- Gerencia General

Se encuentra el Gerente General quien es el máximo representante de la empresa, elegido por la asamblea para dirigir, organizar y planificar las acciones que encaminen la oferta de servicio de traslado a los clientes.

- Secretaría

En esta en dependencia a cargo de la Secretaría Recepcionista, está encargada en recibir, clasificar, distribuir información respecto al giro del negocio, como también documentarla y archivarla. También es la encargada de concretar citas, atender y efectuar llamadas telefónicas con clientes y proveedores, y brindar apoyo en la preparación de actividades de logística del servicio.

- Operaciones

Este departamento está encargado de coordinar y supervisar el cumplimiento de la planificación del servicio de transporte de carga, además tiene como responsabilidad optimizar la utilización de los recursos empleados para la prestación de servicios. Su trabajo comprende mejorar los procesos de entrega a los clientes finales, de manera que se lo realice de forma rápida y eficiente.

- Transporte

En el departamento se encuentra constituido por los transportistas quienes son la parte operativa de la empresa, responsables de trasladar la mercancía o paquetes que el cliente solicita transportar a un determinado destino, conformado por choferes profesionales para la ejecución del trabajo.

- Mantenimiento

Este departamento se encuentra conformado por un técnico especialista quien es el responsable de ejecutar planes de mantenimiento preventivo y correctivo en las unidades de transporte, al ser un activo los camiones y no subcontratar este servicio, es de responsabilidad de la empresa y los costos que representa asumirlos como costos.

- Administración y Finanzas

En el departamento de Administración y Finanzas, comprendido por dos departamentos Contabilidad y Crédito y Cobranza, esta área es el encargado de brindar apoyo en la administración del recurso humano, como también el manejo de los recursos económicos, financieros, físicos y materiales, que necesita la empresa para la oferta del servicio, es

responsable de esta área el Jefe Administrativo Financiero, de establecer políticas para regular las acciones financieras que se realizan en la misma.

En esta dependencia se debe evaluar periódicamente los procedimientos financieros para dar recomendaciones que encaminen a maximizar las ganancias de la empresa.

- **Contabilidad**

El departamento de contabilidad, a cargo del Contador General de la empresa responsable del cumplimiento de los procedimientos contables en función de la normativa vigente que garanticen la exactitud y seguridad de las operaciones financieras y el presupuesto; además está a cargo de la ejecución de pagos al personal y proveedores.

- **Crédito y Cobranzas**

El área de crédito y cobranzas está a cargo del asistente de crédito y cobranzas, en la actualidad este departamento no cuenta con procedimientos y políticas establecidas para la otorgación de un crédito, lo que perjudica al momento de la cobranza. Por lo que, no se puede gestionar eficientemente el proceso de recuperación de cuentas por cobrar que es de competencia de este departamento.

2.9.4. Clientes

Los clientes que se detallan a continuación utilizan el servicio de la empresa, los mismos que en los diferentes sectores de la industria tienen un gran prestigio:

- PARDALISERVICES S.A.
- LEXVALOR
- PNUD
- OPS
- ONU
- ADEN
- FIDEVAL
- MODERNA ALIMENTOS
- XAVIER CORAL
- AGENCIA FRANCESA DE DESARROLLO
- INCHPAC S.A.

2.10. Contextualización

El servicio de transporte ha permitido a las empresas mejorar su logística en donde se usan para el traslado de insumos, materias primas y productos terminados según las empresas

contratantes requieren atender a su demanda, por esa razón se han convertido en una parte fundamental de la cadena de suministro de cualquier compañía.

El transporte automotor de carga (TAC) es el modo de transporte terrestre más importante en América Latina: al TAC le corresponde la movilización de más del 70% de las cargas nacionales de la región, y su participación en el comercio entre los países de la región es creciente. (Barbero & Guerrero, 2017)

La oferta de transporte es variada y depende de las redes de comunicación que se cuenta en la localidad, sin embargo, para llegar al cliente final, el transporte más flexible es el camión, ya que puede llegar a todos los puntos del territorio este caso es muy particular en las provincias del Ecuador.

De acuerdo a (Rojas, 2014), para abastecer a clientes con la modalidad de transporte como es el camión, se debe considerar ciertos aspectos que hace que los clientes elijan el servicio.

- Generar contratos que garanticen la operación, sobre todo que contemplen seguros de carga, accidentes y daños a terceros, en fin, quedar respaldado frente a cualquier eventualidad, ya que la carga es de cada empresa y se puede ver involucrada en situaciones no deseadas.
- Medir periódicamente el nivel de servicio prestado por el transporte, generando encuestas de satisfacción que involucren a los clientes, a los centros de distribución y a las áreas comerciales; así se tendrá un monitoreo que a la larga beneficiará con un aumento del nivel de servicio final a los clientes.
- Cumplir estándares de buena imagen, limpieza de los equipos y sobre todo seguridad, en aspectos tales como horas de conducción, control de velocidad vía GPS y equipos de carga y descarga cuando lo amerite, en lo posible generar todas las condiciones de seguridad. (Rojas, 2014)

2.10.1. Macro contextualización

En el Ecuador se cuenta con una gran cantidad de compañías de transporte las mismas que requieren de estrategias que generen un mejor valor agregado y por ende una mejor atención al cliente para atraer a sus potenciales clientes, por lo que en la mayoría de estas sea establecido otorgar créditos a sus clientes como medio para facilitar al acceso del servicio y pagar después en un periodo establecido, siendo propicio contar con políticas que regulen el cumplimiento del pago.

2.10.2. Meso contextualización

La Empresa de Transporte de Carga Pesada Transfronpaxi S.A. establece como política la otorgación de créditos a las personas para quienes desean utilizar el envío de encomiendas,

los cuales les permiten pagar sus viajes en un tiempo estimado de 30 a 60 días dejando como garantía un cheque posfechado para fecha determinada, esta acción se ha emprendido para captar clientes que no cuentan con el dinero en ese momento y requieren contar con el servicio.

2.10.3. Micro contextualización

La Área de Créditos y Cobranzas ha establecido políticas y procedimientos empíricos para la otorgación de créditos por el servicio de traslado de encomiendas, lo cual está afectando a la liquidez de la empresa de Transporte de Carga Pesada Transfronpaxi S.A. debido a la morosidad de la cartera que se ha venido incrementando con los años, por el incumplimiento por parte de sus clientes, ya que el respaldo económico que se cuenta en la actualidad hace que no se pueda realizar un cobro eficiente.

2.11. Matriz FODA

Según (Torres, 2018) la matriz FODA “es una herramienta para conocer la situación real y actual en que se la encuentra una empresa, de esta manera formular una estrategia, en base a la determinación de los factores críticos del éxito como son fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades”.

La Empresa de Transporte de Carga Pesada “TRANSFRONPAXI S.A” cuenta con las siguientes fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Fortalezas:

- Aceptable tiempo de respuesta del servicio para el requerimiento del cliente
- Precios bajos respecto a la competencia
- Flota de transporte moderna
- Buena experiencia profesional de los colaboradores de transporte
- Baja rotación del personal contratado

Debilidades:

- Limitada cobertura nacional
- Baja disponibilidad de recursos financieros para promocionar los servicios
- Tamaño empresarial reducido
- Concepto de marca poco potenciado
- Elevadas cuentas por cobrar

Oportunidades:

- Nuevas tecnologías para la seguridad en el servicio de transporte

- Subsidio de combustible vigente
- Apertura de mercados
- Utilización de los medios electrónicos para pagos
- Apertura a créditos para pequeñas empresas

Amenazas:

- Existencia de grandes empresas de transporte
- Incremento del valor de repuestos automotrices
- Mal estado en algunas carreteras
- Exigencia en el cumplimiento de leyes laborales para trabajadores
- Incremento de transportistas informales

MATRIZ FODA		FORTALEZAS (F)		DEBILIDADES (D)	
		F1	Aceptable tiempo de respuesta del servicio para el requerimiento del cliente	D1	Limitada cobertura nacional
		F2	Precios bajos respecto a la competencia	D2	Baja disponibilidad de recursos financieros para promocionar los servicios
		F3	Flota de transporte moderna	D3	Tamaño empresarial reducido
		F4	Buena experiencia profesional de los colaboradores de transporte	D4	Concepto de marca poco potenciado
		F5	Baja rotación del personal contratado	D5	Elevadas cuentas por cobrar
OPORTUNIDADES (O)		ESTRATEGIA FO		ESTRATEGIA DO	
		(Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades)		(Enfrentamiento de debilidades para aprovechar oportunidades)	
O1	Nuevas tecnologías para la seguridad en el servicio de transporte				
O2	Subsidio de combustible vigente				
O3	Apertura de mercados	F3-O3	Realizar marketing digital a través de las redes sociales con la finalidad que el cliente conozca del servicio. Responsable Gerente Propietario.		
O4	Utilización del medios electrónicos para pagos			D5-O4	Diseñar un manual de procedimientos y políticas para la otorgación de créditos
O5	Apertura a créditos para pequeñas empresas				
AMENAZAS (A)		ESTRATEGIA FA		ESTRATEGIA DA	
		(Uso de fortalezas para prevenir amenazas)		(Enfrentamiento de debilidades para prevenir amenazas)	
A1	Existencia de grandes empresas de transporte				
A2	Incremento del valor de repuestos automotrices	F4A2	Optimizar procesos y recursos		
A3	Mal estado en algunas carreteras				
A4	Exigencia en el cumplimiento de leyes laborales para trabajadores				
A5	Incremento de transportistas informales			D1-A5	Ofrecer una estrategia de precios en función al tipo de clientes que utiliza el servicio. Responsable Gerente Propietario.

Figura 12 Matriz FODA

Fuente: (Empresa de Transporte de Carga Pesada Transfronpaxi S.A., 2018)

Elaborado por: Cinthia Katherine Pallo Vilcacundo

2.12. Análisis de Rentabilidad Financiera

Con la finalidad de realizar un diagnóstico respecto a cómo se encuentra la empresa financieramente, se inicia con un análisis a la rentabilidad financiera a la empresa de transporte de carga pesada “TRANSFRONPAXI S.A.” para comprobar el cumplimiento en lo que respecta las cuentas por cobrar, de tal manera que se pueda mejorar el proceso para evitar la iliquidez que tiene la misma.

Además se hace necesario conocer los estados financieros de empresas similares que ofrezcan servicios parecidos al que TRANSFRONPAXI S.A, por lo que se investiga en los registros de la Subintendencia de Compañías, Valores y Seguros, a la Compañía de Transporte de Carga Pesada Puzolana, como se presenta a continuación los estados financieros de las dos compañías.

Tabla 4 Estado Financiero Balance General

Cuentas		Compañía de Transporte de Carga Pesada Puzolana	Transfronpaxi S.A.
1.	ACTIVO	\$ 3.401.446,0	\$ 1.463.296,0
1.1.	ACTIVO CORRIENTE	\$ 2.551.084,5	\$ 1.170.636,8
1.1.01.	CAJA BANCOS	\$ 1.020.433,8	\$ 468.254,7
1.1.01.00	Caja	\$ 204.086,76	\$ 187.301,89
1.1.01.03	Bancos	\$ 816.347,04	\$ 280.952,83
1.1.02.	INVERSIONES	\$ 0,00	\$ 0,00
1.1.03.	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	\$ 1.020.433,80	\$ 702.382,08
1.1.03.01	Clientes	\$ 816.347,04	\$ 280.952,83
1.1.03.04	Provisión Cuentas Incobrables	\$ 51.021,69	\$ 140.476,42
1.1.03.99	Cheques de Clientes	\$ 153.065,07	\$ 280.952,83
1.1.04.	CREDITO TRIBUTARIO SRI	127.554,23	\$ 0,00
1.1.04.04	Crédito Tributario x IVA retenido	102.043,38	\$ 0,00
1.1.04.07	Crédito Tributario Impto. Renta	25.510,85	\$ 0,00
1.1.04.06	Impto. Renta Retenido	0,00	\$ 0,00
1.1.07.	OTROS CUENTAS X COBRAR	127.554,23	\$ 0,00
1.1.07.03	Cuentas a Liquidar	25.510,85	0,00
1.1.07.04	Préstamos a Empleados	102.043,38	0,00
1.1.08.	OTROS ACTIVOS	0,00	0,00
1.1.09.	ACTIVO DIFERIDO	\$ 0,0	\$ 0,0
1.2.	ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 850.361,5	\$ 292.659,2
1.2.01.	ACTIVO FIJO DEPRECIABLE	\$ 425.180,8	\$ 117.063,7
1.2.02.	DEPRECIACION ACTIVO FIJO	\$ 85.036,2	\$ 29.265,9
1.2.04.	ACTIVOS X IMPUESTOS DIFERIDOS	\$ 340.144,6	\$ 146.329,6
2.	PASIVO	\$ 2.633.590,0	\$ 1.377.406,0
2.1.	PASIVO CORRIENTE	\$ 1.053.436,0	\$ 1.349.857,9
2.1.01.	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ 316.030,8	\$ 337.464,5
2.1.01.01	Proveedores Nacionales Servicios Básicos	\$ 158.015,4	\$ 168.732,2
2.1.01.02	Proveedores del Exterior Importaciones	\$ 126.412,3	\$ 134.985,8
2.1.01.05	Suministros	\$ 31.603,1	\$ 33.746,4
2.1.02.	OBLIGACION CON INSTITUC.FINANC.	\$ 158.015,4	\$ 134.985,8
2.1.02.02	Cuentas por pagar instituciones financieras	\$ 158.015,4	\$ 134.985,8
2.1.03.	PRESTAMO DE ACCIONISTAS CORTO	\$ 52.671,8	\$ 67.492,9

2.1.04.	DIVIDENDOS DE SOCIOS X PAGAR	\$ 52.671,8	\$ 67.492,9
2.1.05.	IMPUESTOS Y RETENC. X P	\$ 52.671,8	\$ 67.492,9
2.1.06.	IESS Y PROVIS.BENEFICIOS SOCIA	\$ 421.374,4	\$ 674.928,9
2.2.	PASIVO NO CORRIENTE	\$ 1.580.154,0	\$ 27.548,1
2.2.01.	PRESTAMOS INST.FINANC.L P	\$ 1.264.123,2	\$ 22.038,5
2.2.02.	PRESTAMO DE ACCIONIST. L P	\$ 316.030,8	\$ 5.509,6
3.	PATRIMONIO	\$ 767.856,0	\$ 85.890,0
3.1.	CAPITAL SOCIAL	\$ 614.284,8	\$ 68.712,0
3.1.01.	CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	\$ 614.284,8	\$ 68.712,0
3.2.	RESERVAS	\$ 153.571,2	\$ 17.178,0
3.2.01.	RESERVA	\$ 153.571,2	\$ 17.178,0
3.2.01.01	Reserva Legal	\$ 153.571,2	\$ 17.178,0
3.3.	RESULTADOS	\$ 70.258,0	\$ 0,0
3.3.01.	UTILIDADES ACUMULADAS	\$ 70.258,0	\$ 0,0
3.3.01.01	Utilidades acumuladas años anteriores	\$ 0,0	\$ 0,0
3.3.01.02	Utilidades año 2018	\$ 70.258,0	\$ 0,0
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		\$ 3.401.446,0	\$ 1.463.296,0

Elaborado por: Cinthia Katherine Pallo Vilcacundo

2.12.1 Fases del Análisis de Rentabilidad Financiera

Las fases que cumple son:

- Fase 1.- Análisis Financiero actual de otras empresas y sus cuentas por cobrar
Para el análisis se investiga los datos de la Compañía de Transporte de Carga Pesada Puzolana cuya información financiera se obtenido de la Superintendencia de Compañías, considerando los siguientes aspectos rentabilidad, liquidez a corto y largo plazo.

Rentabilidad:

- Rentabilidad Sobre Ingresos O Ventas = Utilidad Neta / Ingresos
- Rentabilidad Sobre Activos Totales = Utilidad Neta / Activos Totales
- Rentabilidad Sobre El Capital Contable = Utilidad Neta / Patrimonio

Tabla 5 Rentabilidad

Rentabilidad	Compañía de Transporte de Carga Pesada Puzolana
Rentabilidad Sobre Ingresos o Ventas	1,4%
Rentabilidad Sobre Activos Totales	2,1%
Rentabilidad Sobre El Capital Contable	9%

Fuente: (Compañía de Transporte de Carga Pesada Puzolana, 2018)

Elaborado por: Cinthia Katherine Pallo Vilcacundo

2.12.2 Análisis de Razones Financieras de Rentabilidad Competencia

En el análisis de rentabilidad se puede evaluar que en el caso Compañía de Transporte de Carga Pesada Puzolana que ha generado 1,4% de utilidad de las ventas, mientras la

utilidad respecto a los activos totales genera el 2,1%, como también el capital contable indica que por cada dólar los propietarios tienen un rendimiento del 9%.

Interpretación

Se puede interpretar que la administración de la empresa está siendo efectiva al ser mayor a uno, es decir se tiene un control de los costos y gastos que generan la misma para que las ventas se puedan convertir en utilidades.

2.12.3. Aplicación Razones Financieras Competencia

Liquidez a corto plazo

- a. Razón del circulante = Activo Corriente / Pasivo Corriente

Tabla 6 Liquidez a corto plazo

Liquidez a corto plazo	Compañía de Transporte de Carga Pesada Puzolana
Razón del circulante	\$2,42

Fuente: (Compañía de Transporte de Carga Pesada Puzolana, 2018)

Elaborado por: Cinthia Katerine Pallo Vilcacundo

Análisis de Razones Financieras de Liquidez a corto plazo Competencia

La razón circulante se aprecia que la empresa de transporte que representa a la competencia se cuenta con \$2,42 para cubrir con sus obligaciones a corto plazo.

Interpretación

Se aprecia que la empresa cuenta con recursos para cubrir con las deudas de la empresa es decir es satisfactorio, es decir se cuenta con circulante para cubrir con los gastos que representa el giro del negocio.

Liquidez a largo plazo

- a. Razón de endeudamiento = Pasivo Total / Activo Totales
 b. Razón de deuda al capital contable = Pasivo Total / Patrimonio

Tabla 7 Liquidez a largo plazo

Liquidez a largo plazo	Compañía de Transporte de Carga Pesada Puzolana
Razón de endeudamiento	77%
Razón de deuda al capital contable	\$ 3

Fuente: (Compañía de Transporte de Carga Pesada Puzolana, 2018)

Elaborado por: Cinthia Katerine Pallo Vilcacundo

Análisis de Razones Financieras de Liquidez a largo plazo Competencia

En cuanto a la liquidez a largo plazo se aprecia el 77% del activo total está financiado mediante los acreedores a largo plazo, el indicador de la razón deuda al capital contable refleja que por cada dólar adoptado por los socios se encuentra financiado \$3.

Interpretación

Para la Compañía de Transporte de Carga Pesada Puzolana es significativo el tener un atractivo porcentaje de endeudamiento, siendo que el patrimonio no es fuerte al estar comprometidos los acreedores, limitando a la empresa a contar con un mayor capital para crecer.

- Fase 2.-Análisis Financiero de la empresa de transporte de carga pesada “TRANSFRONPAXI S.A.” y las cuentas por cobrar

Análisis de Razones Financieras de Rentabilidad “TRANSFRONPAXI S.A.”

Tabla 8 Rentabilidad

Rentabilidad	TRANSFRONPAXI S.A.
Rentabilidad Sobre Ingresos o Ventas	0,0%
Rentabilidad Sobre Activos Totales	0,0%
Rentabilidad Sobre El Capital Contable	0%

Fuente: (Transfronpaxi S.A., 2018)

Elaborado por: Cinthia Katerine Pallo Vilcacundo

En el análisis de rentabilidad de las ventas que ha tenido la empresa “TRANSFRONPAXI S.A.”, no hay generación de utilidad.

Interpretación

Es muy grave para la institución puesto que se está trabajando sin percibir ganancias para los socios accionistas, no se requiere hacer un comparativo con empresas de transporte ya que los resultados indican sus bajos valores.

2.12.4 Aplicación Razones Financieras “TRANSFRONPAXI S.A.”

Análisis de Razones Financieras de Liquidez a corto plazo “TRANSFRONPAXI S.A.”

Tabla 9 Liquidez a corto plazo

Liquidez a corto plazo	TRANSFRONPAXI S.A.
Razón del circulante	\$0,87

Fuente: (Transfronpaxi S.A., 2018)

Elaborado por: Cinthia Katerine Pallo Vilcacundo

En el análisis de liquidez a corto plazo por cada dólar que la empresa “TRANSFRONPAXI S.A.”, posee cuenta con \$0,87 para responder con dicha obligación.

Interpretación

Se interpreta que la liquidez lo que indica que el valor obtenido es bajo para cubrir con las obligaciones a corto plazo.

Análisis de Razones Financieras de Liquidez a largo plazo “TRANSFRONPAXI S.A.”

Tabla 10 Liquidez a largo plazo

Liquidez a largo plazo	Transfronpaxi S.A.
Razón de endeudamiento	94%
Razón de deuda al capital contable	\$ 16

Fuente: (Compañía de Transporte de Carga Pesada Puzolana, 2018)

Elaborado por: Cinthia Katerine Pallo Vilcacundo

La empresa “TRANSFRONPAXI S.A.”, al analizar el endeudamiento a largo plazo indica que el 94% del activo total ha sido financiado mediante acreedores de largo plazo, lo que indica que la razón de deuda al capital contable por cada dólar adoptado por los socios se encuentra \$16 financiado.

Interpretación

Estos valores implican que la empresa “TRANSFRONPAXI S.A.” tenga una iliquidez es así que los activos que no se pueden convertir en dinero fácilmente.

- Fase 3.- Análisis comparativo.

Se realiza un resumen comparativo respecto a los análisis de razones financieras elaborados.

Tabla 11 Análisis comparativo

Razones Financieras	Empresas similares	Transfronpaxi S.A.
Rentabilidad	Se aprecia que la rentabilidad de los ingresos o ventas en otras empresas similares a la competencia tiene una utilidad de 1,4% respecto a los ingresos	La empresa caso de estudio no la tiene
	Los activos la empresa competidora tiene un 2,1% respecto a los activos totales, y sobre el capital contable del 9%	TRANSFRONPAXI S.A.” tiene 0% de rentabilidad
Liquidez	La empresa Compañía de Transporte de Carga Pesada Puzolana responde a sus obligaciones financieras a corto plazo con un valor de \$2,42	La empresa “TRANSFRONPAXI S.A.” apenas con \$0,87, responde a sus obligaciones financieras valores bajos para cubrir con las deudas a corto plazo.
	El endeudamiento a largo plazo la competencia Compañía de Transporte de Carga Pesada Puzolana responde a sus obligaciones con el 77%	El endeudamiento a largo plazo de “TRANSFRONPAXI S.A.” con el 94%, lo que implica que este escenario no es favorable para ninguna de estas empresas
	Se encuentra financiado con \$3	Se encuentra financiado con \$16 difícil de capitalizar para mejorar su infraestructura.

Fuente: (Compañía de Transporte de Carga Pesada Puzolana, 2018)

Elaborado por: Cinthia Katerine Pallo Vilcacundo

2.13. Levantamiento de información

Para conocer las actividades que se realizan en el Área de Crédito y Cobranzas de la empresa de transporte de carga pesada “TRANSFRONPAXI S.A.”, se aplica una entrevista a los involucrados directos que intervienen en el mismo, siendo el Jefe Administrativo Financiero y el Asistente de Crédito y Cobranzas, además se valida el instrumento a utilizar mediante el método de alfa de cronbach, con la participación de 6 expertos quienes revisaron el cuestionario dando una valoración a cada pregunta con una calificación de 1 a 5, donde la valoración de 1 corresponde a poco importante y 5 muy importante, los cálculos se basan en la aplicación de la siguiente fórmula.

MÉTODO COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

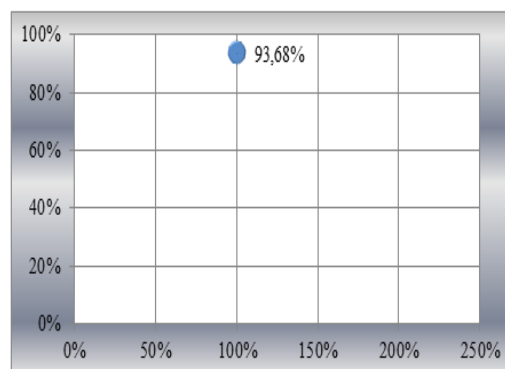
Donde:

k: Es el número de ítems.
 $\sum S_i^2$: Sumatoria de varianzas de los ítems.
 S_T^2 : Varianza de la suma de los ítems
 α : Coeficiente de Alfa de cronbach

Con la información obtenida se ingresa a la fórmula obteniendo los siguientes resultados que se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 12 Validación Coeficiente Alfa de Cronbach Entrevista

No. De Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SUMA ITEMS	
	Xi	Xi	Xi	Xi	Xi	Xi	Xi	Xi	Xi	Xi	Xi	Xi ²
1	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	48	2.304
2	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	46	2.116
3	1	3	3	2	3	3	1	3	3	3	25	625
4	4	4	4	3	5	4	3	4	4	4	39	1.521
5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	46	2.116
6	1	4	4	1	2	4	1	4	4	4	29	841
$\sum X_i$	21	26	24	17	25	24	18	26	26	26	233	9.523
$\sum X_i^2$	93	116	100	57	113	100	70	116	116	116	94,97	
S_i^2	3,9	0,7	0,8	1,8	1,8	0,8	3,2	0,7	0,7	0,7		
$\sum S_i^2$	14,900											
S_T^2	94,967											
K	10											
a	0,937		93,68%		Validación OK							



Elaborado por: Cinthia Katerine Pallo Vilcacundo

Los expertos que fueron considerados para la validación se citan a continuación:

- Ing. Jhoana Guingla
- Lic. Rolando Quisilema
- Ing. Jhoanna Huertas

- Ing. Johnny Paucar
- Ing. Santiago Cevallos
- Ing. Mayra Pallo

Obteniendo el 93,68% que indica que la validación es favorable y puede aplicarse, se presentan a continuación de cada una de las entrevistas efectuadas y como se mencionó anteriormente el formato de la misma se encuentra en el Anexo 1 y 3 respectivamente. La evidencia de la entrevista y los resultados de la aplicación al Ing. Mayra Pallo, Jefa Administrativa Financiera, (Pallo, 2020) se presenta a continuación:

1. ¿Cuáles son las fechas límites para el pago de los créditos otorgados a los clientes?

La empresa ha dispuesto hasta el 5 de cada mes como fecha máxima de pago pasado este tiempo se considera que el cliente está en mora y se procede a notificar vía telefónica el impago.

2. ¿La empresa cuenta con un sistema para el registro y notificación de créditos?

No, esto se lo realiza manualmente y está a cargo del Asistente de Crédito y Cobranza.

3. ¿Qué porcentaje se otorga a la mora causada por el pago a destiempo del crédito?

El interés por mora está establecido cumpliendo con lo establecido en el Banco Central del Ecuador con un máximo del 10%, sin embargo no se cumple con esta disposición puesto que, crea un malestar al cliente y la pérdida de los mismos, por lo que se ha tomado la acción de notificar vía telefónica.

4. ¿Cuáles son las razones por las que se otorga un crédito a los clientes?

La mayoría de créditos se ha otorgado por el grado de amistad que se tiene con los dueños de las empresas contratantes, por lo que no se solicita ningún tipo de garantía.

5. ¿Qué documento utiliza la empresa para asegurar el cobro del préstamo o crédito entregado por la adquisición del servicio?

En ciertos casos para asegurar el cobro la empresa aplicada la entrega de un cheque posfechado, sin embargo en personas que son conocidos no se efectúa este proceso y se les hace firmar un acta de compromiso.

6. ¿Considera que se cuenta con políticas en la gestión de crédito y cobranzas adecuadas?

Las políticas que se han desarrollado no están orientadas para todos los clientes y no son socializadas.

7. ¿El departamento de área de crédito y cobranzas cuenta con un manual de procedimientos?

No existe ningún tipo de manual.

8. ¿Qué medidas se toma cuando el cliente no ha cancelado a tiempo su pago?

Se realiza llamadas telefónicas a los clientes notificando la fecha de pago, en el caso de que no se cancele se realiza la lista para que el Gerente de la empresa se comunice con los clientes.

9. ¿Existe otro tipo de gestión que se realice previamente para evitar que los clientes en mora sigan acumulando su deuda?

Se comunica al encargado de la gestión de crédito y cobranzas que determinado cliente no se le puede entregar en otra ocasión un crédito por el servicio prestado.

10. ¿Considera que es necesario e importante el establecimiento de procedimientos y políticas en la gestión de crédito y cobranzas?

Claro, es importante definir y sobre todo socializar esta información tanto a los empleados de la empresa como a sus clientes, una vez definido un manual es necesario entregar o publicar para dar el cumplimiento y evitar la morosidad de cuentas por cobrar.

Análisis:

Se aprecia que la falta de políticas y procedimientos para el área de crédito y cobranzas es poco eficiente, puesto que no se aplica una adecuada gestión, siendo necesario contar con la elaboración de un manual de procedimiento y políticas para socializar con el personal interno como los clientes para su aplicación, que conlleve a disminuir la morosidad de las cuentas incobrables.

Para conocer los procedimientos que se ejecutan en el área de crédito y cobranzas se entrevista con el Asistente del área, el señor Juan Carlos Pallo, cuya evidencia se presenta en el Anexo 2, a quien se aplica el formato de levantamiento de procesos que se encuentra en el Anexo 3, obteniendo los diagrama de flujo en base a la información capturada los mimos que se presentan en el Anexo 6, es decir cómo se encuentra actualmente los procedimientos relacionados al crédito y cobranza.

Análisis:

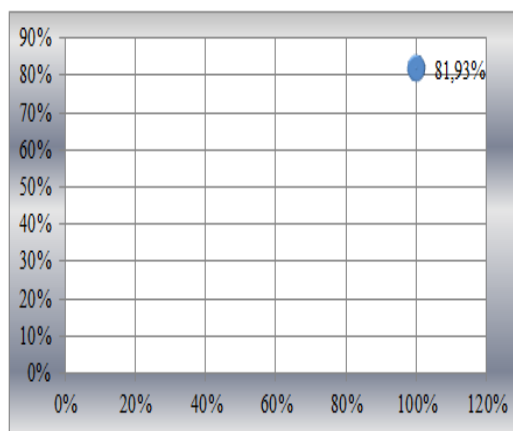
Se aprecia que se cuenta con actividades generales y poco respaldadas, lo que hace que al momento de poder cobrar se complique, por la falta de garantías en conocer al cliente

su estabilidad económica, que con un adecuado estudio pueda evitarse que los mismos caigan en mora.

Finalmente en esta etapa de diagnóstico se aplica una encuesta a los clientes de la empresa de transporte de carga pesada “TRANSFRONPAXI S.A.” la misma que se presenta en el Anexo 4, y fue aplicada en el sitio de trabajo, de la misma manera se realiza la validación con el método de alfa de cronbach, como se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 13 Validación Coeficiente Alfa de Cronbach Encuesta

No. De Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SUMA ITEMS	
	X_i	X_i	X_i	X_i	X_i	X_i	X_i	X_i	X_i	X_i	X_i	X_i^2
1	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	48	2.304
2	5	4	5	3	5	5	3	5	5	5	45	2.025
3	5	5	3	5	4	3	5	5	3	3	41	1.681
4	4	4	4	3	5	4	3	4	4	4	39	1.521
5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	46	2.116
6	1	4	4	1	2	4	1	4	4	4	29	841
$\sum X_i$	25	27	24	20	26	24	22	28	26	26	248	10.488
$\sum X_i^2$	117	123	100	78	120	100	94	132	116	116	47,47	
S_i^2	2,6	0,3	0,8	2,3	1,5	0,8	2,7	0,3	0,7	0,7		
$\sum S_i^2$	12,467											
S_i^2	47,467											
K	10											
a	0,819	81,93%	Validación OK									



Elaborado por: Cinthia Katerine Pallo Vilcacundo

Obteniendo como resultado el 81,93% que implica que la encuesta fue aprobada y aplicada.

1. ¿Usted ha requerido en alguna ocasión un crédito por el servicio prestado en el traslado de sus encomiendas?

Tabla 14 Tabulación Pregunta 1 Encuesta

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Sí	7	64%
No	4	36%
Total	11	100%

Elaborado por: Cinthia Katerine Pallo Vilcacundo

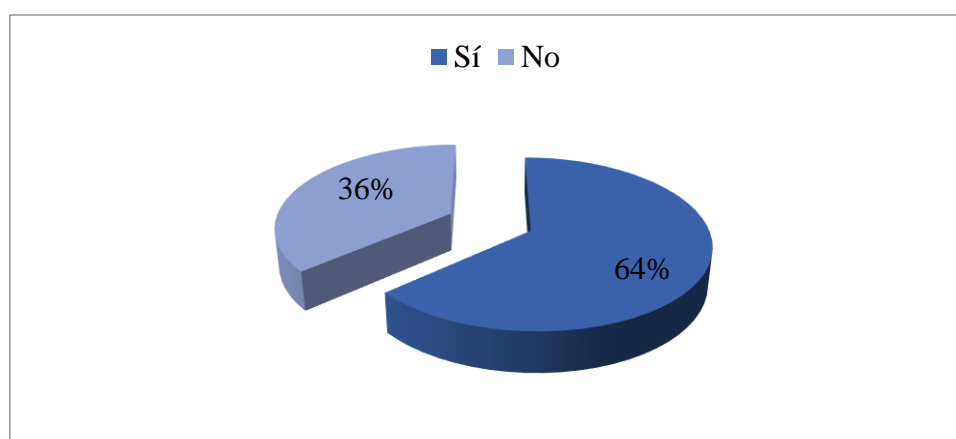


Figura 13 Tabulación Pregunta 1 Encuesta

Elaborado por: Cinthia Katerine Pallo Vilcacundo

Análisis e Interpretación:

Se aprecia que el 64% de clientes en alguna ocasión ha solicitado un crédito a la empresa de transporte de carga pesada “TRANSFRONPAXI S.A.” mientras que el 36% indican que no han solicitado este servicio otorgado por parte de la empresa.

Por lo tanto, se aprecia que existe un gran porcentaje que se está utilizando este servicio lo que implica que no se puede tener liquidez en la empresa para cubrir con los costos y gastos que demanda la prestación del servicio.

2. ¿Ha tenido dificultad al momento de cumplir con los requerimientos exigidos por TRANSFRONPAXI S.A. para acceder un crédito?

Tabla 15 Tabulación Pregunta 2 Encuesta

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Sí	0	0%
No	7	100%
Total	7	100%

Elaborado por: Cinthia Katerine Pallo Vilcacundo

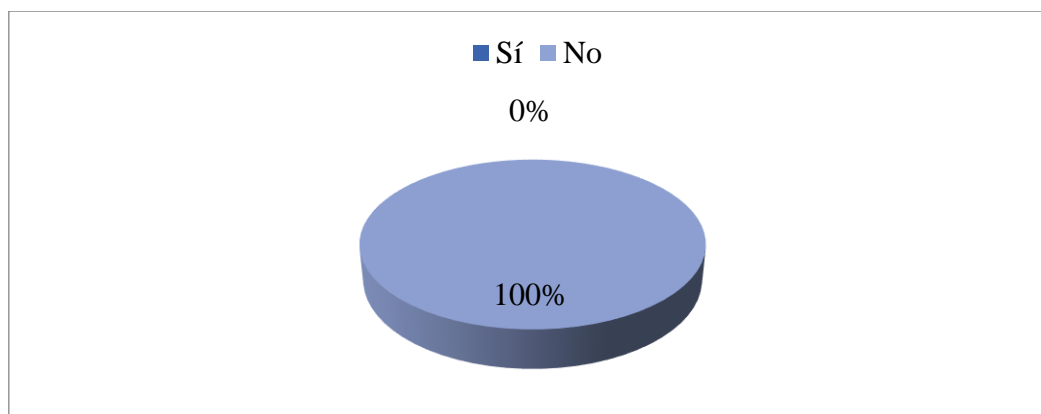


Figura 14 Tabulación Pregunta 2 Encuesta

Elaborado por: Cinthia Katerine Pallo Vilcacundo

Análisis e Interpretación:

De la totalidad de clientes que indicaron que han accedido a un crédito en la empresa, se aprecia que el 100% de personas que no han tenido inconvenientes al momento de cumplir con los requerimientos exigidos, puesto que el único requerimiento que se tiene es el cheque de garantía.

3. ¿Considera que los requisitos solicitados por la empresa son suficientes para respaldar la entrega del crédito?

Tabla 16 Tabulación Pregunta 3 Encuesta

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Sí	2	29%
No	5	71%
Total	7	100%

Elaborado por: Cinthia Katerine Pallo Vilcacundo

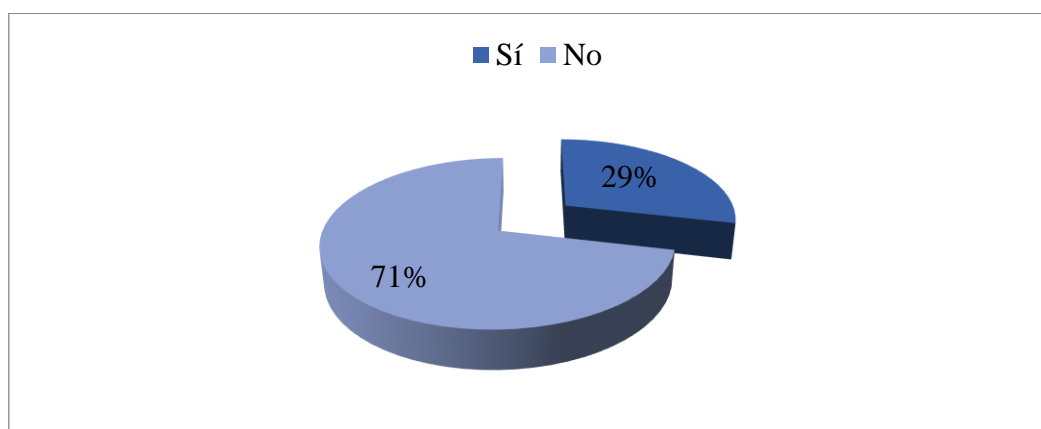


Figura 15 Tabulación Pregunta 3 Encuesta

Elaborado por: Cinthia Katerine Pallo Vilcacundo

Análisis e Interpretación:

El 71% de clientes encuestados manifiestan que los requisitos no son garantía que valide el pago, puesto que el cheque no es exigido al cliente, y no se realiza una validación de la información actualizada ni existe un procedimiento para el efecto. El 29% considera que es suficiente el requerimiento que se solicita para garantizar el pago de la deuda.

4. ¿En alguna ocasión ha caído en mora en la empresa TRANSFRONPAXI S.A.?

Tabla 17 Tabulación Pregunta 4 Encuesta

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Sí	7	100%
No	0	0%
Total	7	100%

Elaborado por: Cinthia Katerine Pallo Vilcacundo

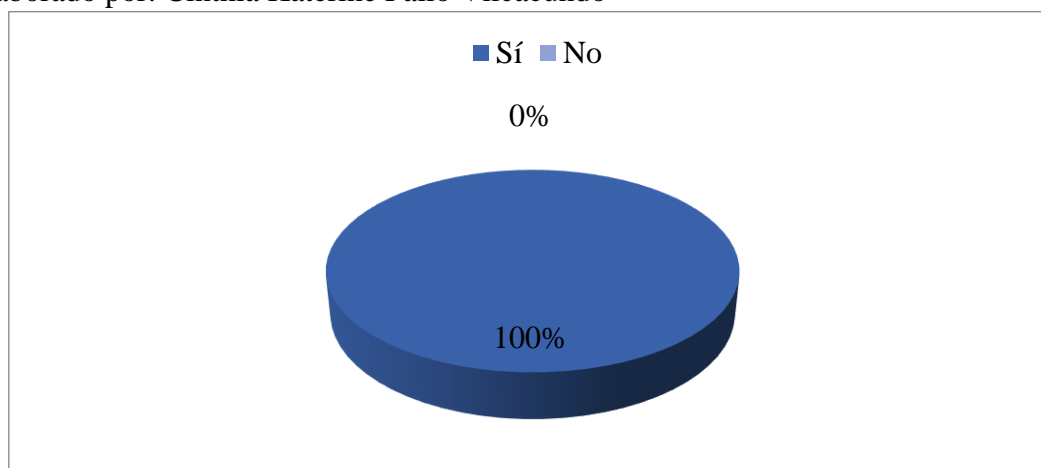


Figura 16 Tabulación Pregunta 4 Encuesta

Elaborado por: Cinthia Katerine Pallo Vilcacundo

Análisis e Interpretación:

De la totalidad de empresas que son los clientes de TRANSFRONPAXI S.A., se aprecia que el 100% de las mismas en algunas ocasiones han caído en mora, incumpliendo con el pago respectivo.

5. ¿En qué tiempo la empresa notifica a sus clientes el retraso el pago de sus letras?

Tabla 18 Tabulación Pregunta 5 Encuesta

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Un mes	0	0%
Dos meses	7	100%
Tres meses	0	0%
Total	7	100%

Elaborado por: Cinthia Katerine Pallo Vilcacundo

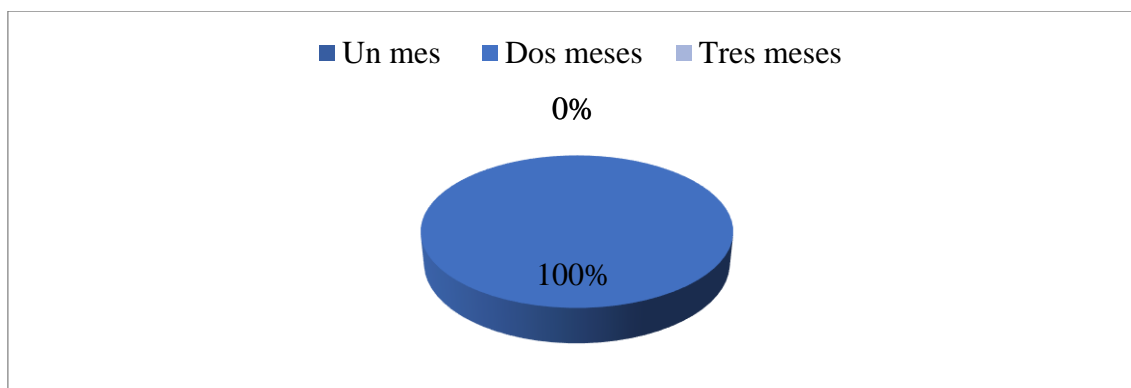


Figura 17 Tabulación Pregunta 5 Encuesta

Elaborado por: Cinthia Katerine Pallo Vilcacundo

Análisis e Interpretación:

El tiempo que notifica la empresa a sus clientes el retraso del pago es de dos meses, esto es ratificado por el 100% de los clientes, se aprecia que es mucho el tiempo de espera en notificar el impago.

6. ¿Señale una de las opciones con la que mayor se identifique como causante por haber caído en mora?

Tabla 19 Tabulación Pregunta 6 Encuesta

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Olvido de la fecha de pago	2	29%
Única forma de pago al contado en la empresa	3	43%
Falta de liquidez	1	14%
Falta de tiempo	1	14%
Calidad doméstica	0	0%
Otra	0	0%
Total	7	100%

Elaborado por: Cinthia Katerine Pallo Vilcacundo

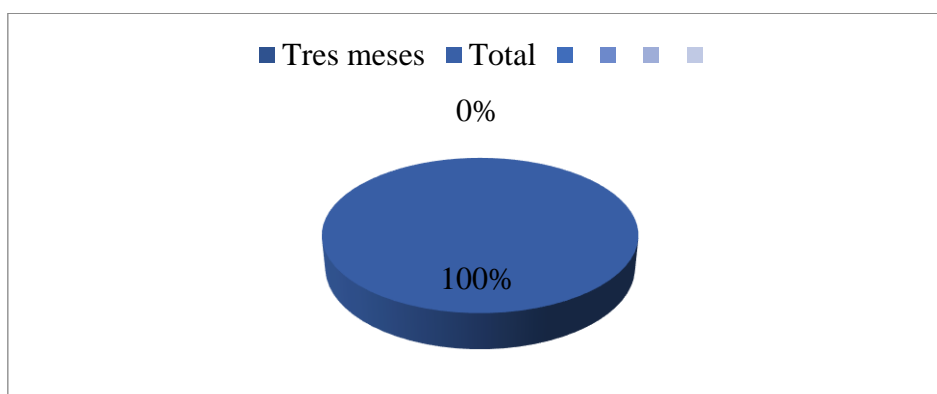


Figura 18 Tabulación Pregunta 6 Encuesta

Elaborado por: Cinthia Katerine Pallo Vilcacundo

Análisis e Interpretación:

El 43% indica que el causante para esto es porque es la única forma de pago al contado y el cliente debe trasladarse a la empresa para realizar el pago, lo que le afecta en sus actividades cotidianas. El 29% indica que se ha olvidado la fecha de pago, y el 14% se debe a la falta de liquidez y a la falta de tiempo. Estas acciones se pueden mejorar si la empresa mejora sus acciones de cobro, como también si se brinda el seguimiento oportuno al pago del cliente.

7. ¿Le gustaría contar con un medio de información para recordarle saldos y días de mora?

Tabla 20 Tabulación Pregunta 7 Encuesta

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Sí	7	100%
No	0	0%
Total	7	100%

Elaborado por: Cinthia Katerine Pallo Vilcacundo

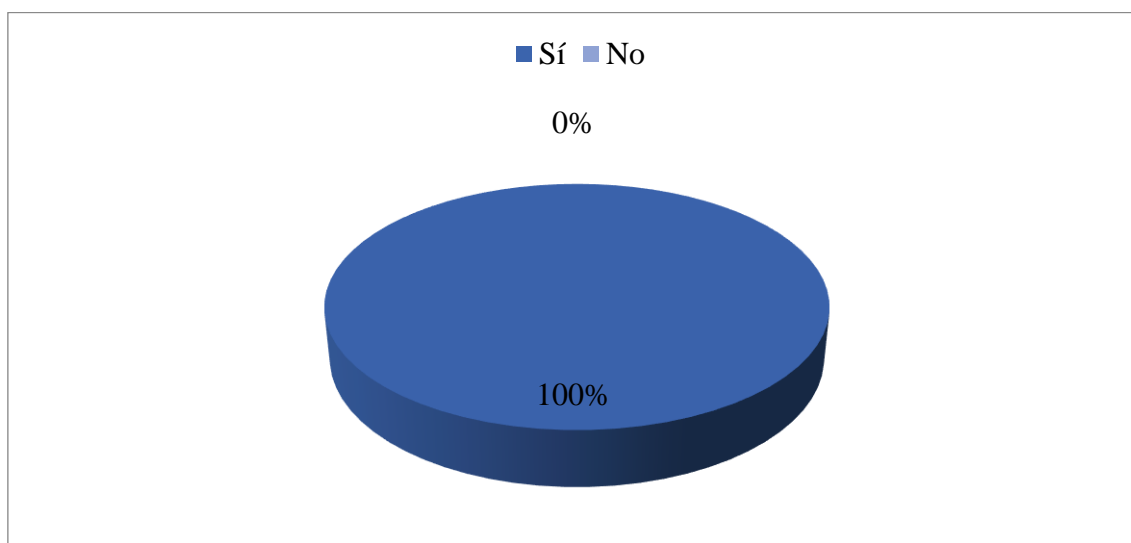


Figura 19 Tabulación Pregunta 7 Encuesta

Elaborado por: Cinthia Katerine Pallo Vilcacundo

Análisis e Interpretación:

El 100% considera que le gustaría contar con el servicio de información que recuerde el saldo pendiente y días de mora, de esta manera evitar caer en días de mora, por lo que se debe considerar este aspecto para mejorar el procedimiento de cobranzas.

8. ¿Cuál método de pago es el más conveniente para efectuar los desembolsos de su crédito?

Tabla 21 Tabulación Pregunta 8 Encuesta

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Depósito bancario	1	14%
Transferencia	2	29%
Débito automático	4	57%
Total	7	100%

Elaborado por: Cinthia Katerine Pallo Vilcacundo

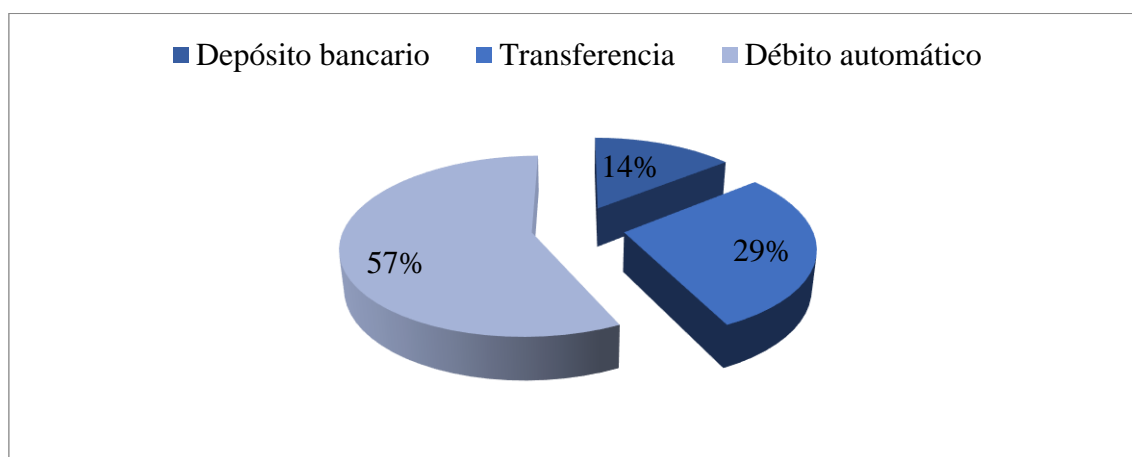


Figura 20 Tabulación Pregunta 8 Encuesta

Elaborado por: Cinthia Katerine Pallo Vilcacundo

Análisis e Interpretación:

Los clientes indican que la forma de pago que les favorece corresponde el débito automático tiene una aceptación del 57%, otra forma de pago ante los créditos ejecutados consideran en el 29% a la transferencia, y el 14% indica el depósito bancario, por lo que se debe considerar estos medios para facilitar al cliente el pago.

9. ¿Para evitar solicitar un crédito a la empresa TRANSFRONPAXI S.A. una opción de pago puede ser?

Tabla 22 Tabulación Pregunta 9 Encuesta

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Tarjeta de crédito	5	71%
Tarjeta de debito	0	0%
Débito automático programado	2	29%
Total	7	100%

Elaborado por: Cinthia Katerine Pallo Vilcacundo

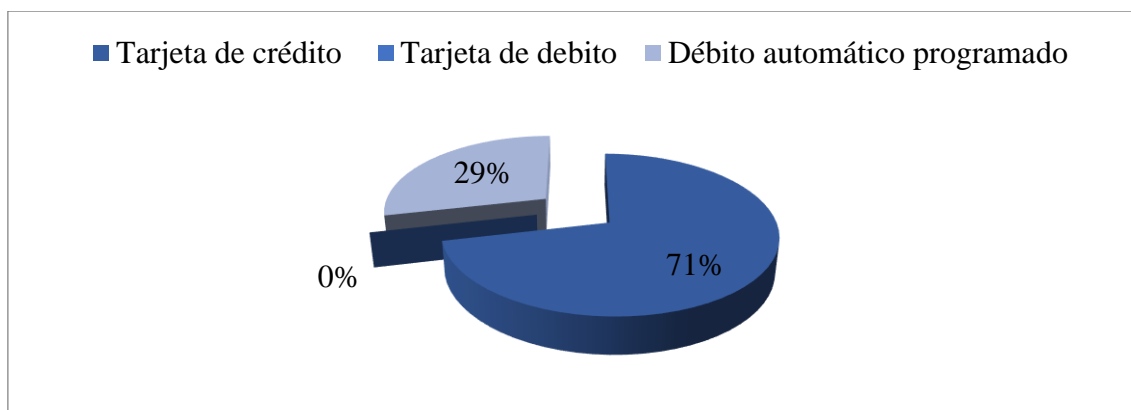


Figura 21 Tabulación Pregunta 9 Encuesta

Elaborado por: Cinthia Katerine Pallo Vilcacundo

Análisis e Interpretación:

Se aprecia que los clientes les parece interesante solicitar el crédito en un 71% mediante tarjeta de crédito, y el 29% les parece interesante el débito automático programado, es conveniente que la empresa TRANSFRONPAXI S.A. pueda contar con estos tipos de recursos para evitar la otorgación de créditos y evitar la mora.

10. ¿Usted estaría de acuerdo que la empresa TRANSFRONPAXI S.A. desarrolle un manual de políticas y procedimientos para el área de crédito y cobranzas?

Tabla 23 Tabulación Pregunta 10 Encuesta

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Sí	6	86%
No	1	14%
Total	7	100%

Elaborado por: Cinthia Katerine Pallo Vilcacundo

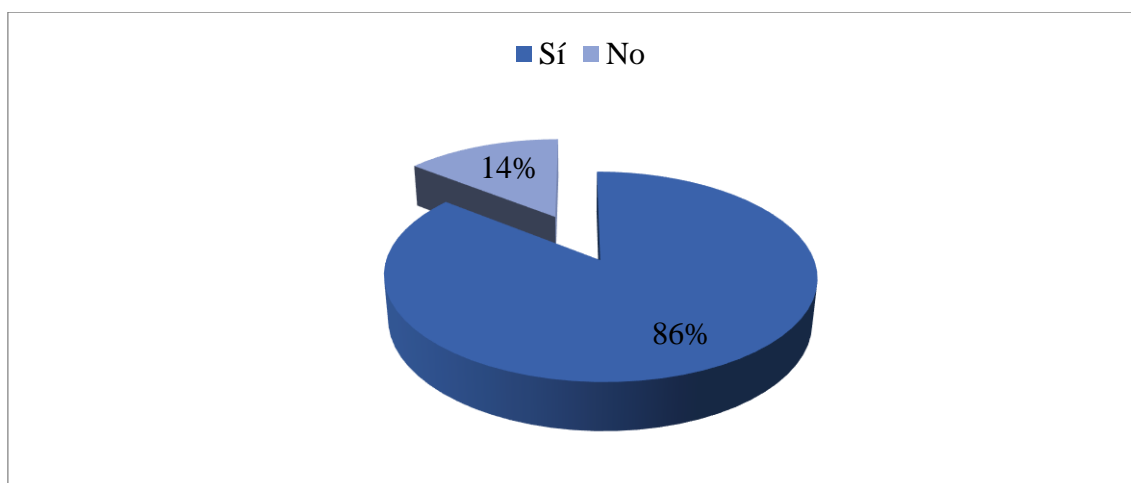


Figura 22 Tabulación Pregunta 10 Encuesta

Elaborado por: Cinthia Katerine Pallo Vilcacundo

Análisis e Interpretación:

Para el 86% de las personas encuestadas indican que estarían de acuerdo en que se desarrolle el manual de políticas y procedimientos para el área de créditos y cobranzas, ya que es se puede conocer el proceder de las actividades cuando se requiera de un crédito en el caso contrario con un 14% se manifiestan en no estar de acuerdo.

Se resume en la siguiente tabla los hallazgos negativos detectados durante la etapa de diagnóstico.

Tabla 24 Hallazgos negativos

Hallazgo	Instrumento
La empresa caso de estudio no tiene rentabilidad	Estado Financiero Balance General
La empresa “TRANSFRONPAXI S.A.” apenas con \$0,87, responde a sus obligaciones financieras valores bajos para cubrir con las deudas a corto plazo.	Estado Financiero Balance General
El endeudamiento a largo plazo es alto lo que implica que este escenario no es favorable para ninguna de estas empresas	Estado Financiero Balance General
La empresa se encuentra en iliquidez	Estado Financiero Balance General
La mayoría de créditos se ha otorgado por el grado de amistad que se tiene con los dueños de las empresas contratantes, por lo que no se solicita ningún tipo de garantía.	Entrevista
Las políticas que se han desarrollado no están orientadas para todos los clientes y no son socializadas.	Entrevista
No existe ningún tipo de manual.	Entrevista
Actividades generales y poco respaldadas, lo que hace que al momento de poder cobrar se complique, por la falta de garantías	Diagrama de flujo
Clientes encuestados manifiestan que los requisitos no son garantía que valide el pago	Encuesta
Mayoría de clientes han caído en mora con incumplimientos de pago	Encuesta
El tiempo de cobro es muy alto	Encuesta
No se cuenta con un proceso definido con políticas y procedimientos establecidos	Encuesta
Limitadas formas de pago para los clientes	Encuesta

Elaborado por: Cinthia Katerine Pallo Vilcacundo

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA

3.1. Título

DISEÑO DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS EN EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA “TRANSFRONPAXI S.A.” AÑO 2018.

3.2. Introducción

Partiendo que la utilización de los manuales administrativos aporta a la realización correcta de las actividades del personal en cualquier empresa indistintamente de su naturaleza, al proporcionar orientación precisa al momento de capacitar y mejorar los procesos, se plantea el diseño del manual para el área de créditos y cobranzas de la empresa de transporte de carga pesada “TRANSFRONPAXI S.A.”.

Se pretende que el presente manual de políticas y procedimientos permita brindar información en forma clara y precisa, en cuanto a cómo realizar las actividades concernientes al crédito y cobranzas, de tal manera que la empresa no se vea afectada en su liquidez.

3.3. Justificación

La importancia de establecer políticas y procedimientos para conseguir el buen funcionamiento y el proceder correcto tanto de los clientes y colaboradores de la empresa, justifica la elaboración del presente manual, con la aplicación del mismo se pretende tener una cartera saludable.

3.4. Objetivo

Establecer políticas y procedimientos para el área de créditos y cobranzas de la empresa de transporte de carga pesada “TRANSFRONPAXI S.A.”, mediante el diseño de un manual donde se recoja la información del proceder de la institución cuando el cliente solicite un crédito por el servicio ofrecido, con la finalidad de disminuir la cartera vencida.

3.5. Objetivo Específicos

- Diseñar políticas de crédito y cobranzas para mejorar la recuperación de cartera de la empresa de transporte.
- Diseñar los diagramas de flujos que describan los procedimientos en el área de crédito y cobranzas.

- Documentar en un manual de políticas y procedimientos para que pueda ser socializado al personal interno y externo de la empresa.

3.6. Beneficios de la Propuesta

Los beneficios de diseñar un Manual de Políticas y Procedimientos para el Área de Crédito y Cobranzas de la empresa de transporte de carga pesada “TRANSFRONPAXI S.A.” son:

- Proveerá de información respecto a las funciones del personal y las actividades que realizan en el área de crédito y cobranza.
- Permite dar una guía al personal de cómo proceder adecuadamente para el otorgamiento de crédito, el seguimiento del mismo y el cobro a sus clientes.
- Sirve de instructivo para el nuevo personal que ingrese al área de crédito y cobranzas.
- Permite optimizar el tiempo de las actividades desarrolladas por los involucrados en la Gestión de Crédito y Cobranza.
- Respaldar la otorgación del crédito de tal manera que se evite la mora en la recuperación de cartera.

3.7. Alcance

El alcance del Manual se limita hasta la recuperación de cartera desde que ha iniciado con la otorgación del crédito, para tener como beneficios como evitar la iliquidez en la empresa, con una cartera sana y flujos de efectivo positivos.

3.8. Desarrollo del Manual de Políticas y Procedimientos

Para el desarrollo del Manual se basa en lo expuesto por (Córtez, 2017), quien establece los requisitos para elaborar el manual de políticas y procedimientos en el área de crédito y cobranzas, donde se contempla los siguientes apartados:

- Portada, con título, código del documento, así como autor, revisor, y aprobador, y la fecha de entrada en la aplicación del documento.
- Índice
- Cuerpo del documento, con los siguientes apartados:
 - a. Misión del Manual
 - b. Políticas del Manual
 - c. Cadena de Valor
 - d. Organigrama
 - e. Mapa de Procesos

- f. Departamento
- g. Misión Área del departamento
- h. Visión Área del departamento
- i. Valores corporativos del departamento
- j. Perfil del Personal del departamento
- k. Políticas
- l. Procedimientos

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

Empresa de Transporte de Carga Pesada
“TRANSFRONPAXI S.A.”



PROCESO GESTIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZA

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Cinthia Pallo	Ing. Mayra Pallo Jefe Administrativo Financiero	Segundo Pallo Gerente General
Fecha: 20-Marzo-2020	Fecha:	Fecha:



**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA “TRANSFRONPAXI S.A.”**

MACRO PROCESO: Gestión Crédito y Cobranza		Fecha de elaboración: 20/Marzo/2020
ÁREA: Crédito y Cobranzas	CÓDIGO:	PAGINA: 1 de 25
	VERSIÓN: 01	

ÍNDICE CONTENIDO PROCEDIMIENTOS

1.	Misión del Manual.....	Pág.2
2.	Políticas del Manual	Pág.2
3.	Cadena de Valor.....	Pág. 3
4.	Organigrama.....	Pág.4
5.	Mapa de Procesos.....	Pág.5
6.	Área de Créditos y Cobranzas.....	Pág.8
6.1	Misión Área de Créditos y Cobranzas.....	Pág.8
6.2	Visión Área de Créditos y Cobranzas.....	Pág.8
6.3	Valores corporativos Área de Créditos y Cobranzas.....	Pág.8
6.4	Perfil del Personal del Área de Créditos y Cobranzas.....	Pág.9
6.5	Políticas del Área de Créditos y Cobranzas	Pág.10
6.6	Procedimientos del Área de Créditos y Cobranzas.....	Pág.18

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Cinthia Pallo	Ing. Mayra Pallo Jefe Administrativo Financiero	Segundo Pallo Gerente General
Fecha: 20-Marzo-2020	Fecha:	Fecha:

		
MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA “TRANSFRONPAXI S.A.”		
MACRO PROCESO: Gestión Crédito y Cobranza		Fecha de elaboración: 20/Marzo/2020
ÁREA: Crédito y Cobranzas	CÓDIGO:	PAGINA: 2 de 25
	VERSIÓN: 01	

1. Misión del Manual

El presente Manual es exclusivo del Área de Crédito y Cobranzas de la empresa de transporte de carga pesada “TRANSFRONPAXI S.A.”, que contemplan los procedimientos: Otorgación de Crédito, Manejo y Control de Créditos, Cobranzas y Recuperación de mora, con el fin de evitar la iliquidez que sostiene actualmente la empresa.

2. Políticas del Manual

Se establece las siguientes políticas para el buen manejo del documento:

- El documento debe ser socializado a todo el personal de la empresa como también se debe entregar una copia a los clientes, con la finalidad que conozcan el proceder ante este requerimiento.
- El Jefe Administrativo Financiero debe velar y dar cumplimiento a lo desarrollado en el presente manual.
- Los cambios o modificaciones en lo que respecta a las políticas y procedimientos es de absoluta responsabilidad del Jefe Administrativo Financiero como máxima autoridad del Área de Crédito y Cobranzas.

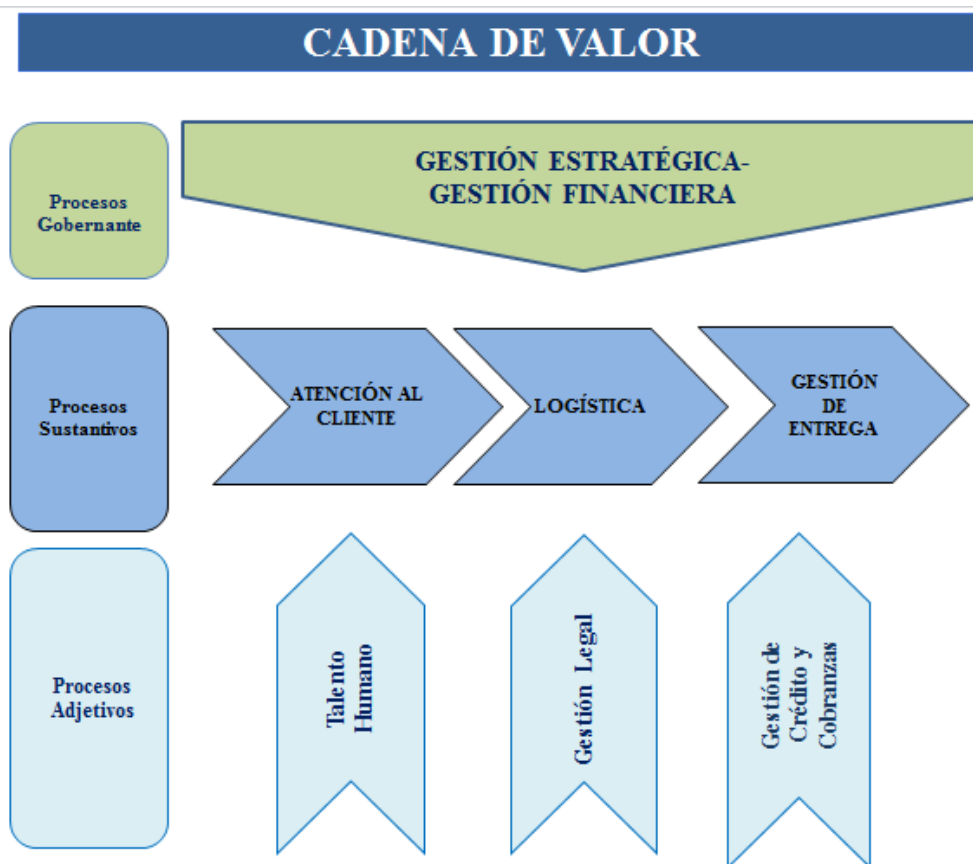
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Cinthia Pallo	Ing. Mayra Pallo Jefe Administrativo Financiero	Segundo Pallo Gerente General
Fecha: 20-Marzo-2020	Fecha:	Fecha:



**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA “TRANSFRONPAXI S.A.”**

MACRO PROCESO: Gestión Crédito y Cobranza		Fecha de elaboración: 20/Marzo/2020
ÁREA: Crédito y Cobranzas	CÓDIGO:	PAGINA: 3 de 25
	VERSIÓN: 01	

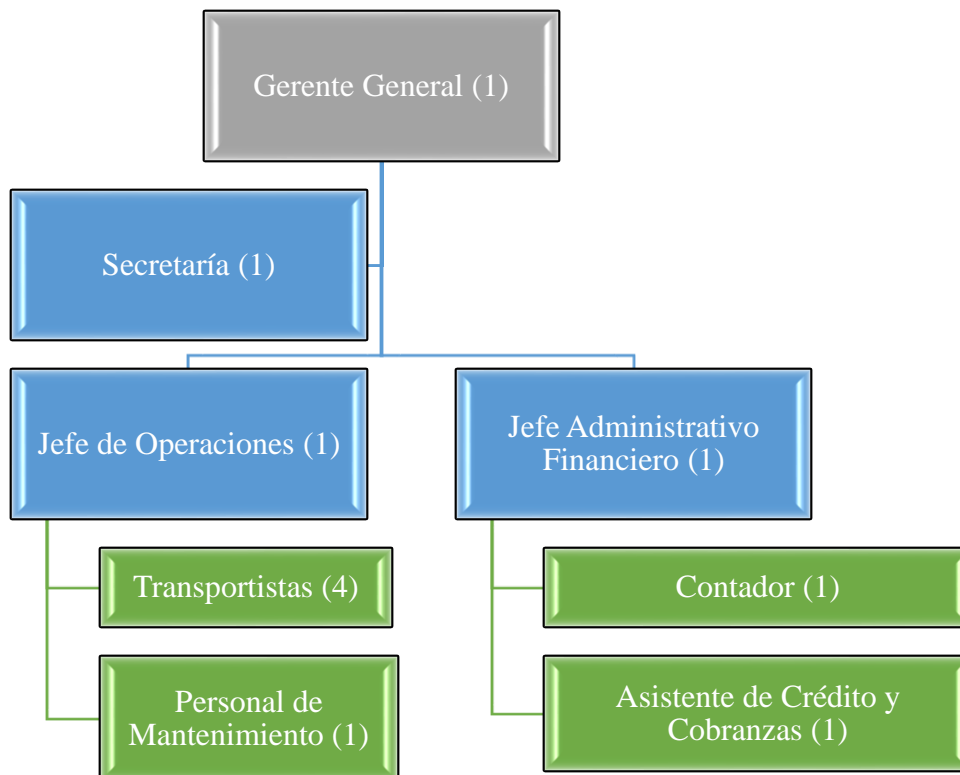
3. Cadena de Valor



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Cinthia Pallo	Ing. Mayra Pallo Jefe Administrativo Financiero	Segundo Pallo Gerente General
Fecha: 20-Marzo-2020	Fecha:	Fecha:

		
MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA “TRANSFRONPAXI S.A.”		
MACRO PROCESO: Gestión Crédito y Cobranza		Fecha de elaboración: 20/Marzo/2020
ÁREA: Crédito y Cobranzas	CÓDIGO:	PAGINA: 4 de 25
	VERSIÓN: 01	

4. Organigrama



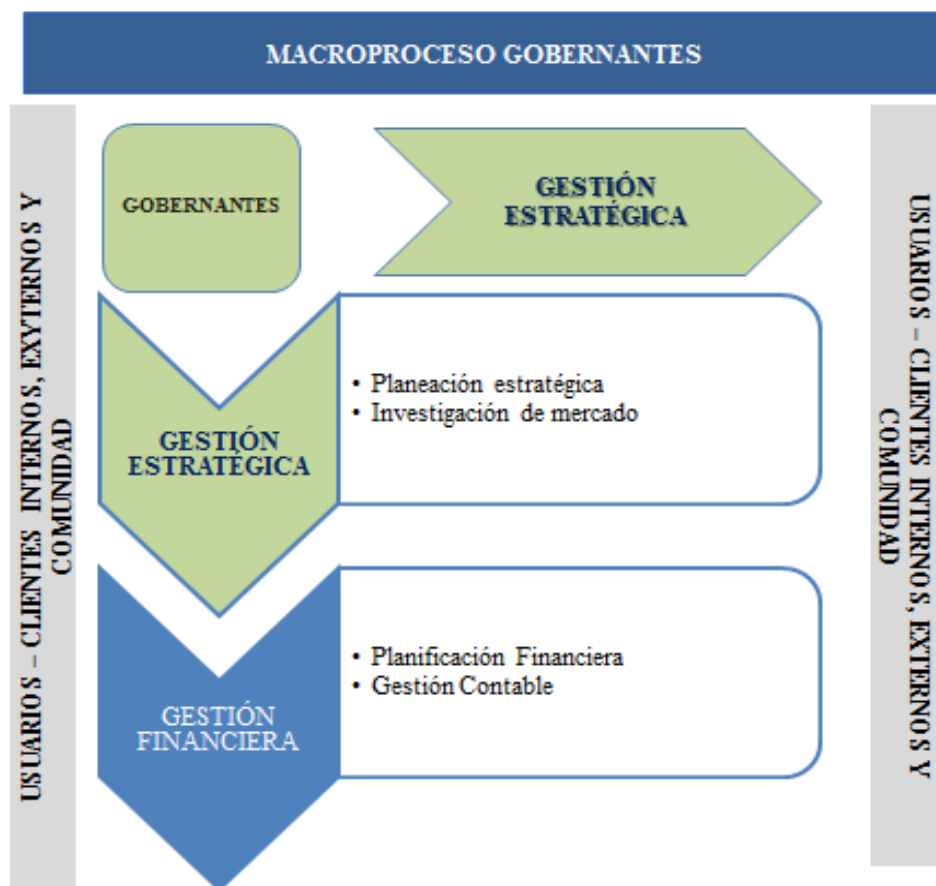
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Cinthia Pallo	Ing. Mayra Pallo Jefe Administrativo Financiero	Segundo Pallo Gerente General
Fecha: 20-Marzo-2020	Fecha:	Fecha:



**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA “TRANSFRONPAXI S.A.”**

MACRO PROCESO: Gestión Crédito y Cobranza		Fecha de elaboración: 20/Marzo/2020
ÁREA: Crédito y Cobranzas	CÓDIGO:	PAGINA: 5 de 25
	VERSIÓN: 01	

5. Mapa de Procesos



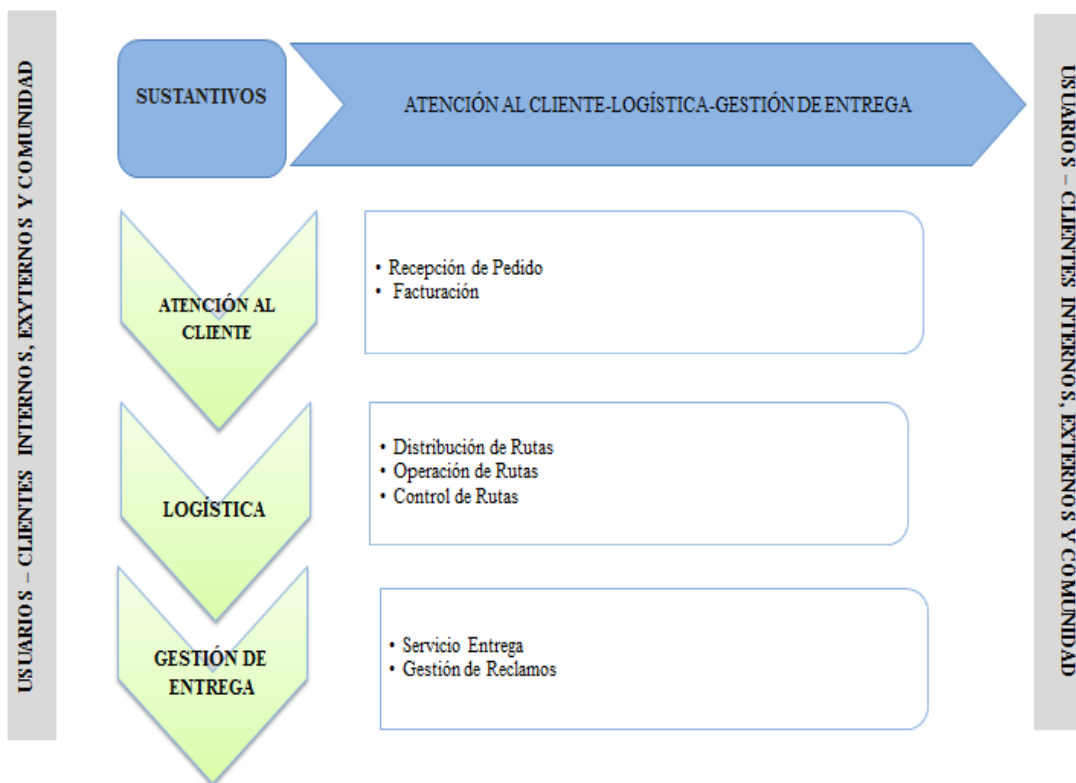
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Cinthia Pallo	Ing. Mayra Pallo Jefe Administrativo Financiero	Segundo Pallo Gerente General
Fecha: 20-Marzo-2020	Fecha:	Fecha:



**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA “TRANSFRONPAXI S.A.”**

MACRO PROCESO: Gestión Crédito y Cobranza		Fecha de elaboración: 20/Marzo/2020
ÁREA: Crédito y Cobranzas	CÓDIGO:	PAGINA: 6 de 25
	VERSIÓN: 01	

MACROPROCESO SUSTANTIVOS

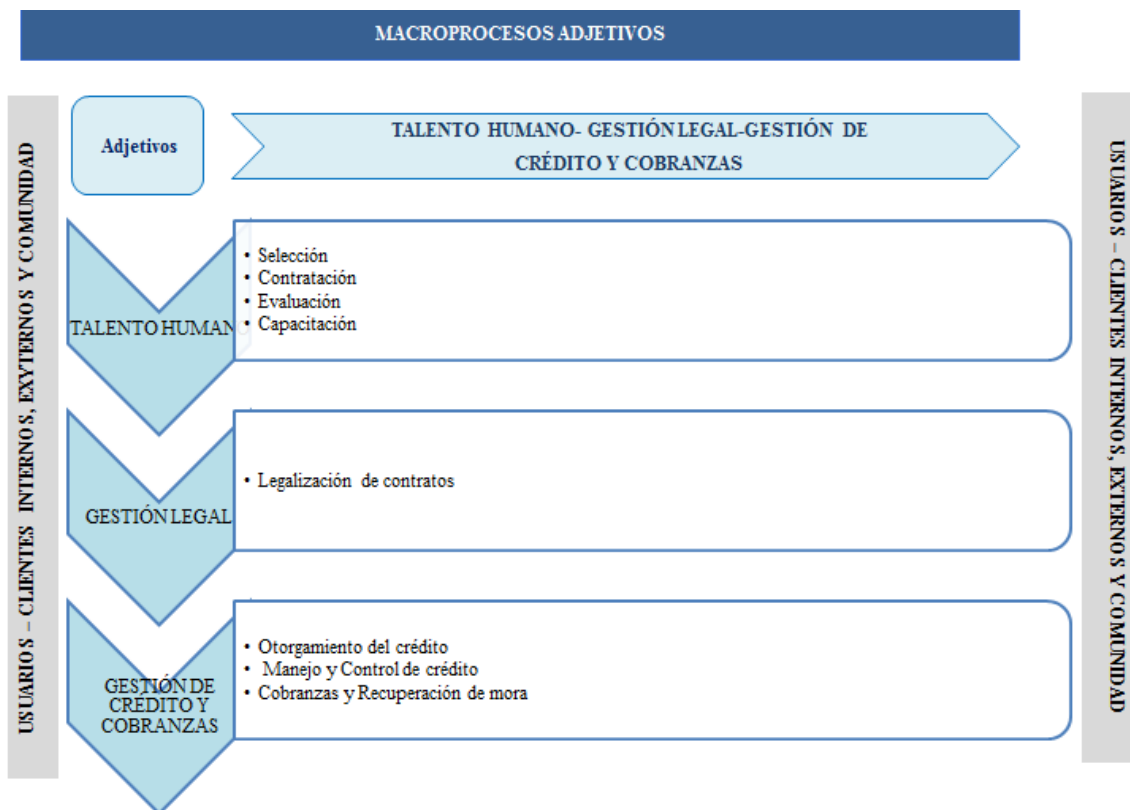


Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Cinthia Pallo	Ing. Mayra Pallo Jefe Administrativo Financiero	Segundo Pallo Gerente General
Fecha: 20-Marzo-2020	Fecha:	Fecha:



**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA “TRANSFRONPAXI S.A.”**

MACRO PROCESO: Gestión Crédito y Cobranza		Fecha de elaboración: 20/Marzo/2020
ÁREA: Crédito y Cobranzas	CÓDIGO:	PAGINA: 7 de 25
	VERSIÓN: 01	



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Cinthia Pallo	Ing. Mayra Pallo Jefe Administrativo Financiero	Segundo Pallo Gerente General
Fecha: 20-Marzo-2020	Fecha:	Fecha:



**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA “TRANSFRONPAXI S.A.”**

MACRO PROCESO: Gestión Crédito y Cobranza		Fecha de elaboración: 20/Marzo/2020
ÁREA: Crédito y Cobranzas	CÓDIGO:	PAGINA: 8 de 25
	VERSIÓN: 01	

6. Área de Créditos y Cobranzas

6.1 Misión Área de Créditos y Cobranzas

Mejorar los procesos que intervienen en la gestión de crédito y cobranzas, con la finalidad disminuir la cartera vencida y bajar el riesgo crediticio de la Empresa de transporte de carga pesada “TRANSFRONPAXI S.A.” mediante el diseño del Manual de Políticas y Procedimientos.

6.2 Visión Área de Créditos y Cobranzas

Ser reconocidos por el cumplimiento de los procedimientos de crédito y cobranza por alcanzar niveles óptimos en la recuperación de cartera.

6.3 Valores corporativos Área de Créditos y Cobranzas

Los valores corporativos que proclaman en la empresa son:

- **Responsabilidad:** Cumplir con las políticas y procedimientos de acuerdo a lo establecido en beneficio del cliente interno y externo.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Cinthia Pallo	Ing. Mayra Pallo Jefe Administrativo Financiero	Segundo Pallo Gerente General
Fecha: 20-Marzo-2020	Fecha:	Fecha:



**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA “TRANSFRONPAXI S.A.”**

MACRO PROCESO: Gestión Crédito y Cobranza		Fecha de elaboración: 20/Marzo/2020
ÁREA: Crédito y Cobranzas	CÓDIGO:	PAGINA: 9 de 25

- **Negociación:** Tener una efectiva comunicación con el cliente que puedan cubrir con las necesidades del mismo sin afectaciones hacia la empresa.
- **Integridad:** Realizar las actividades con transparencia y ética.

6.4 Perfil del Personal del Área de Créditos y Cobranzas

Identificación de Cargo	
Nombre de cargo:	Analista de Crédito y Cobranzas
Dependencia:	Área de Créditos y Cobranzas
Número de cargos:	1
Reporta a(nombre del cargo):	Jefe Administrativo Financiero

Requisitos mínimos	
Requisitos de formación	Profesionales en carreras administrativas y de negociación como: Ingeniería Comercial, Economía, Administración de Empresas o afines
Requisitos de experiencia	Poder de negociación Habilidad numérica Poseer conocimientos contables Manejo de utilitarios de Office Técnicas de cobranzas Conocimiento de análisis crediticio

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Cinthia Pallo	Ing. Mayra Pallo Jefe Administrativo Financiero	Segundo Pallo Gerente General
Fecha: 20-Marzo-2020	Fecha:	Fecha:



**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA “TRANSFRONPAXI S.A.”**

MACRO PROCESO: Gestión Crédito y Cobranza		Fecha de elaboración: 20/Marzo/2020
ÁREA: Crédito y Cobranzas	CÓDIGO:	PAGINA: 10 de 25

Funciones esenciales

- Brindar información al cliente respecto al crédito que ofrece la empresa.
- Realizar el análisis y participar en la decisión del otorgamiento del crédito.
- Dar seguimiento y control a los créditos desde la colocación hasta la recuperación del crédito.
- Ingreso de la documentación y conformación del expediente del crédito.
- Efectuar el arqueo de expediente de créditos en forma mensual.
- Cobranza de la cartera crediticia en forma permanente.
- Controlar la cartera vencida.
- Mantener indicadores bajos de morosidad.
- Visitar a clientes de cartera vencida.
- Realizar el análisis económico y financiero de las operaciones crediticias para determinar el nivel de riesgo.
- Notificar a los clientes morosos los impagos realizados.
- Tomar decisiones para regularizar las cuentas que tengan un riesgo mayor.

6.5 Políticas del Área de Créditos y Cobranzas

Para el buen funcionamiento de las empresas es necesario el establecer políticas que orienten el proceder de los usuarios, en el Área de Crédito y Cobranzas el cumplimiento de esta normas permiten evitar problemas en la recuperación de cartera, lo que está generando iliquidez en la empresa de transporte de carga pesada “TRANSFRONPAXI S.A.”, por lo que se ha establecido las siguientes políticas:

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Cinthia Pallo	Ing. Mayra Pallo Jefe Administrativo Financiero	Segundo Pallo Gerente General
Fecha: 20-Marzo-2020	Fecha:	Fecha:



**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA “TRANSFRONPAXI S.A.”**

MACRO PROCESO: Gestión Crédito y Cobranza		Fecha de elaboración: 20/Marzo/2020
PROCESO: Otorgamiento del Crédito		
ÁREA: Crédito y Cobranzas	CÓDIGO:	PAGINA: 11 de 25

Políticas Procedimiento Otorgamiento del Crédito

- Políticas de Requerimiento de documentación
 - a. Para el otorgamiento del crédito el cliente debe presentar los siguientes documentos que lo respalden:
 - Fotocopia de la cedula de identidad
 - Certificado de votación a color
 - b. Para asegurar la estabilidad domiciliaria se solicita la planilla de algún servicio básico de su residencia, para su verificación en el caso de que el cliente viva en una casa alquilada se adjuntara el contrato de arriendo.
 - c. Para conocer la capacidad de endeudamiento se revisará el buró de crédito del cliente, a través la recomendación de algún socio que le conozca, si las referencias son satisfactorias en lo que respecta la solvencia económica la empresa TRANSFRONPAXI S.A. se procederá a la otorgación del crédito siguiendo los siguientes parámetros.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Cinthia Pallo	Ing. Mayra Pallo Jefe Administrativo Financiero	Segundo Pallo Gerente General
Fecha: 20-Marzo-2020	Fecha:	Fecha:



MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA “TRANSFRONPAXI S.A.”

MACRO PROCESO: Gestión Crédito y Cobranza		Fecha de elaboración: 20/Marzo/2020
PROCESO: Otorgamiento del Crédito		
ÁREA: Crédito y Cobranzas	CÓDIGO:	PAGINA: 12 de 25
	VERSIÓN: 01	

- c. Se calificará al socio por su proceder en la forma de pago de créditos con la categorización A, B, C, D y E, dichos lineamientos basados en esta calificación se procede actuar.

Calificación	Parámetro	Acción a realizar
A	Personas que poseen liquidez para cumplir con sus compromisos financieros en el tiempo establecido	Se otorga el crédito con una cuota inicial del 20% del valor del servicio ofrecido y el 80% es financiado a 6 meses.
B	Personas que no cumplen con sus obligaciones a tiempo, suelen tener cuotas atrasadas	Se otorga el crédito con una cuota inicial de 50% y el 50% se otorga financiamiento a 3 meses.
C	Aquellas personas con pocos ingresos que no puede cumplir con sus obligaciones en el tiempo establecido	Se otorga el crédito con una cuota inicial de 50% y el 50% se otorga financiamiento a 2 meses.
D	Personas que están en acciones legales por incumplimiento de sus obligaciones financieras.	No se otorga el crédito
E	Personas que se encuentran en quiebra	No se otorga el crédito

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Cinthia Pallo	Ing. Mayra Pallo Jefe Administrativo Financiero	Segundo Pallo Gerente General
Fecha: 20-Marzo-2020	Fecha:	Fecha:



**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA “TRANSFRONPAXI S.A.”**

MACRO PROCESO: Gestión Crédito y Cobranza		Fecha de elaboración: 20/Marzo/2020
PROCESO: Otorgamiento del Crédito		
ÁREA: Crédito y Cobranzas	CÓDIGO:	PAGINA: 13 de 25
	VERSIÓN: 01	

- Políticas de otorgamiento de crédito
 - a. El monto de crédito que otorgará la empresa es de 300 a 3.000 dólares.
 - b. Llenar la solicitud del crédito, la misma que se solicita llenar con esfero azul, letra clara y sin tachones, como indica en el formato Anexo A.
 - c. El cliente debe entregar una garantía que soporte el crédito a realizar esto puede ser: Cheque, Pagare, o Letra de pago.
 - d. Todo crédito que se genere cuenta con una la tabla de amortización respectiva con la información del crédito como se presenta a continuación.

TABLA DE AMORTIZACIÓN ANUAL

Cliente:	xxxxxxx
Número de cedula:	xxxxxxx
Monto:	\$2.000,00
Tasa interés:	10%
Tiempo	3 meses

AÑOS	SALDO	CUOTA	INTERES	CAPITAL	SALDO
1	-\$ 2.000,00	\$ 804,23	\$ 200,00	\$ 604,23	\$ 1.395,77
2	-\$ 1.395,77	\$ 804,23	\$ 139,58	\$ 664,65	\$ 731,12
3	-\$ 731,12	\$ 804,23	\$ 73,11	\$ 731,12	\$ 0,00

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Cinthia Pallo	Ing. Mayra Pallo Jefe Administrativo Financiero	Segundo Pallo Gerente General
Fecha: 20-Marzo-2020	Fecha:	Fecha:



**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA “TRANSFRONPAXI S.A.”**

MACRO PROCESO: Gestión Crédito y Cobranza		Fecha de elaboración: 20/Marzo/2020
PROCESO: Otorgamiento del Crédito		
ÁREA: Crédito y Cobranzas	CÓDIGO:	PAGINA: 14 de 25
	VERSIÓN: 01	

- e. El cliente puede hacer uso de su tarjeta de crédito a un plazo máximo de 3, 6 y 12 meses y evitar el uso del crédito.
- f. La tasa de interés corresponde al 10% definida para este tipo de empresa al no ser una entidad financiera, y se encuentra bajo lo establecido por el Banco Central del Ecuador.
- g. La tasa de cobranza por pago demorado a cada cuota se establece en el 3% mensual.

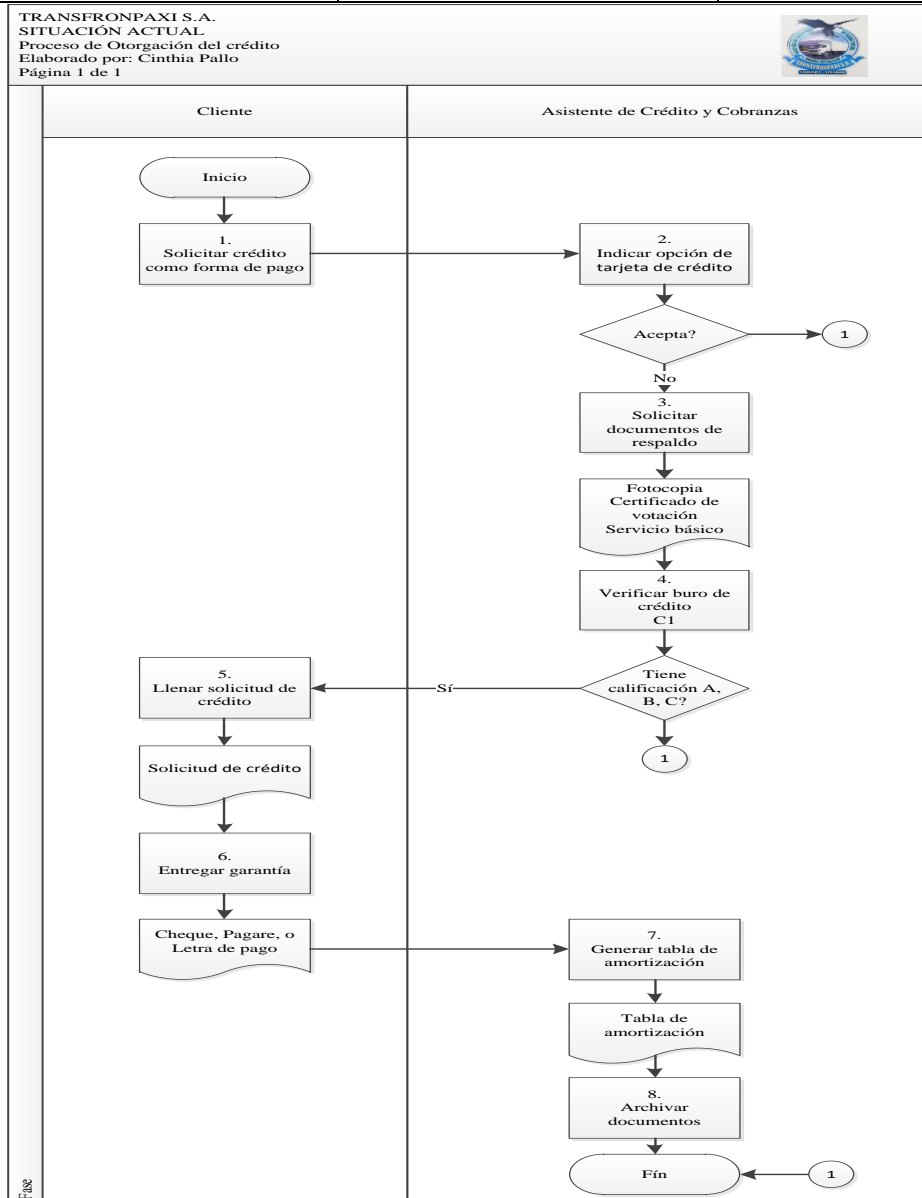
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Cinthia Pallo	Ing. Fredy Barrios Jefe Administrativo Financiero	Gerente General Patricio Vargas
Fecha: 20-Marzo-2020	Fecha:	Fecha:



MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA “TRANSFRONPAXI S.A.”

MACRO PROCESO: Gestión Crédito y Cobranza **Fecha de elaboración:**
20/Marzo/2020
PROCESO: Otorgamiento del Crédito

ÁREA: Crédito y Cobranzas	CÓDIGO:	PAGINA: 20 de 25
	VERSIÓN: 01	



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Cinthia Pallo	Ing. Fredy Barrios Jefe Administrativo Financiero	Gerente General Patricio Vargas
Fecha: 20-Marzo-2020	Fecha:	Fecha:




**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA “TRANSFRONPAXI S.A.”**

MACRO PROCESO: Gestión Crédito y Cobranza		Fecha de elaboración: 20/Marzo/2020
PROCESO: Otorgamiento del Crédito		
ÁREA: Crédito y Cobranzas	CÓDIGO:	PAGINA: 20 de 25
	VERSIÓN: 01	

Descripción del Procedimiento Otorgación del Crédito

N.	Actividad	Ejecutor
1	Solicitar crédito como forma de pago	Cliente
2	Indicar opción de tarjeta de crédito	Asistente de Crédito y Cobranzas
3	Solicitar documentos de respaldo	Asistente de Crédito y Cobranzas
4	Verificar buro de crédito	Asistente de Crédito y Cobranzas
5	Llenar solicitud de crédito	Cliente
6	Entregar garantía	Cliente
7	Generar tabla de amortización	Asistente de Crédito y Cobranzas
8	Archivar documentos	Asistente de Crédito y Cobranzas

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Cinthia Pallo	Ing. Fredy Barrios Jefe Administrativo Financiero	Gerente General Patricio Vargas
Fecha: 20-Marzo-2020	Fecha:	Fecha:

		
MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA “TRANSFRONPAXI S.A.”		
MACRO PROCESO: Gestión Crédito y Cobranza PROCESO: Manejo y Control del Crédito		Fecha de elaboración: 20/Marzo/2020
ÁREA: Crédito y Cobranzas	CÓDIGO:	PAGINA: 15 de 25
	VERSIÓN: 01	

Políticas Procedimiento Manejo y Control del Crédito

- a. El Analista de Crédito y Cobranzas es el responsable del manejo administrativo como del control del crédito otorgado al cliente.
- b. El área de cobranzas deberá contar con las herramientas tecnológicas como: Internet, Computadoras, teléfono convencional, celular en las diferentes operadoras para que el control sea efectivo.
- c. Para el manejo y control de créditos el Analista de Crédito y Cobranzas debe tener actualizados en cuanto a los cobros y su revisión de cartera debe generar reportes diarios específicamente de los vencimientos de las cuotas.
- d. El Analista de Crédito y Cobranzas ingresará al sistema operativo Excel las notas de débito, notas de crédito, vaúcher, transferencias bancarias, cheques y comprobantes de depósito.
- e. Las notas de débito que se realicen en el área de Crédito y Cobranzas puede ser por motivos: Cheques devueltos y protestados, ajuste en cartera, recargos de mora.
- f. Las notas de crédito que se realicen en el área de Crédito y Cobranzas puede ser por motivos: Descuentos, ajustes en cartera, rebajas en los montos, estas pueden ser aplicadas dentro de los 30 días de cada mes.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Cinthia Pallo	Ing. Mayra Pallo Jefe Administrativo Financiero	Segundo Pallo Gerente General
Fecha: 20-Marzo-2020	Fecha:	Fecha:



**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA “TRANSFRONPAXI S.A.”**

MACRO PROCESO: Gestión Crédito y Cobranza		Fecha de elaboración: 20/Marzo/2020
PROCESO: Manejo y Control del Crédito		
ÁREA: Crédito y Cobranzas	CÓDIGO:	PAGINA: 16 de 25
	VERSIÓN: 01	

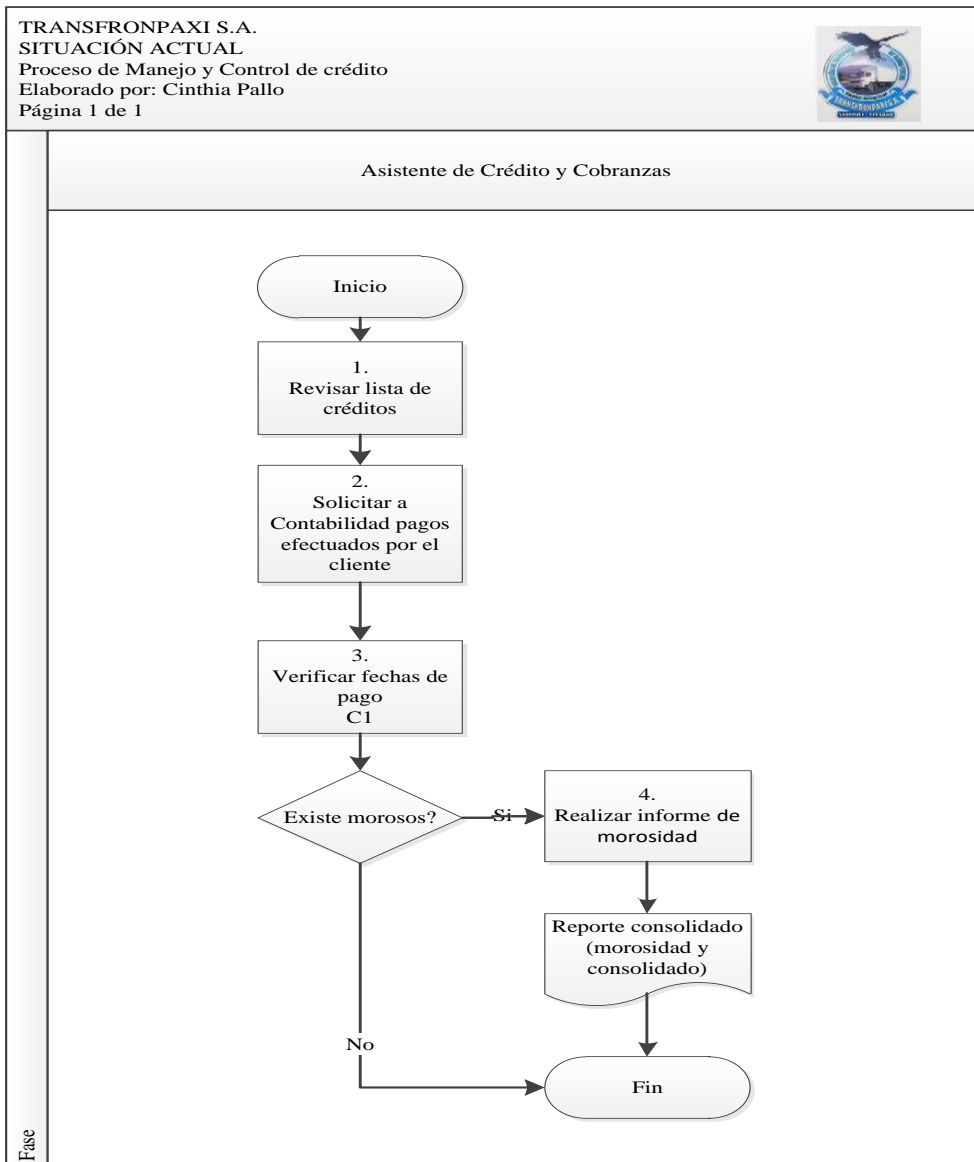
- g. El vaúcher debe adjuntarse con el comprobante de pago haciendo referencia al número de depósito y la fecha del mismo.
- h. El registro de transferencias bancarias debe colocarse con el número de referencia que es entregado por el Contador de la empresa indicando la fecha en que se realizó la transferencia bancaria.
- Para el registro como garantía del crédito el cheque, se debe registrar el número del cheque, el banco que emite el mismo y la fecha en que se entrega el mismo.
- j. Es responsabilidad del Jefe Administrativo Financiero efectuar auditorias en el área de créditos y cobranzas, con la finalidad de controlar si el Analista de Crédito y Cobranzas está realizando correctamente el proceso.



**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA “TRANSFRONPAXI S.A.”**

MACRO PROCESO: Gestión Crédito y Cobranza	Fecha de elaboración:
PROCESO: Manejo y Control del Crédito	20/Marzo/2020

ÁREA: Crédito y Cobranzas	CÓDIGO:	PAGINA: 16 de 25
	VERSIÓN: 01	



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Cinthia Pallo	Ing. Fredy Barrios Jefe Administrativo Financiero	Gerente General Patricio Vargas
Fecha: 20-Marzo-2020	Fecha:	Fecha:



**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA “TRANSFRONPAXI S.A.”**

MACRO PROCESO: Gestión Crédito y Cobranza		Fecha de elaboración: 20/Marzo/2020
PROCESO: Manejo y Control del Crédito		
ÁREA: Crédito y Cobranzas	CÓDIGO:	PAGINA: 22 de 25
	VERSIÓN: 01	

Descripción del Procedimiento Manejo y Control del crédito

N.	Actividad	Ejecutor
1	Revisar lista de créditos	Asistente de Crédito y Cobranzas
2	Solicitar a Contabilidad pagos efectuados por el cliente	Asistente de Crédito y Cobranzas
3	Verificar fechas de pago	Asistente de Crédito y Cobranzas
4	Realizar informe de morosidad	Asistente de Crédito y Cobranzas
5	Enviar notificación por email y whatsapp	Asistente de Crédito y Cobranzas

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Cinthia Pallo	Ing. Fredy Barrios Jefe Administrativo Financiero	Gerente General Patricio Vargas
Fecha: 20-Marzo-2020	Fecha:	Fecha:



**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA “TRANSFRONPAXI S.A.”**

MACRO PROCESO: Gestión Crédito y Cobranza		Fecha de elaboración:
PROCESO: Cobranzas y Recuperación de Mora		20/Marzo/2020
ÁREA: Crédito y Cobranzas	CÓDIGO:	PAGINA: 17 de 25
	VERSIÓN: 01	

Políticas Procedimiento Cobranzas y Recuperación de Mora

- Política de Cobranzas
 - a. Realizar el recordatorio de cobranza mediante las siguientes vías de comunicación (whatsapp y email) como recordatorio en primera instancia, 5 días antes del vencimiento.
 - b. El analista de crédito y cobranzas tiene la responsabilidad de dar de baja los valores pendientes de cobro de entre \$0,01 hasta \$0.99.
 - c. La cancelación de la deuda puede aceptarse como forma de pago en efectivo, cheque, tarjeta de crédito y transferencias bancarias, no se recibirá cheques de terceras personas.
 - d. En el caso de refinanciamiento de la deuda el cliente debe ingresar los datos nuevamente y cancelar el 20% de la deuda y su saldo puede ser diferido a 3 meses.
- Políticas de Recuperación de Mora
 - a. En el caso que no se ha realizado el pago posterior a 5 días, el analista de crédito proceder a la gestión de cobranza telefónica, quien manifestará el plazo de cancelación de la cuota y los recargos por el tiempo transcurrido.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Cinthia Pallo	Ing. Mayra Pallo Jefe Administrativo Financiero	Segundo Pallo Gerente General
Fecha: 20-Marzo-2020	Fecha:	Fecha:



**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA “TRANSFRONPAXI S.A.”**

MACRO PROCESO: Gestión Crédito y Cobranza		Fecha de elaboración:
PROCESO: Cobranzas y Recuperación de Mora		20/Marzo/2020
ÁREA: Crédito y Cobranzas	CÓDIGO:	PAGINA: 18 de 25
	VERSIÓN: 01	

- b. En el caso que el cliente sobrepasa el tiempo establecido de un mes se realiza la llamada telefónica de la gestión de cobranza administrativa, acompañada de una notificación de cobranza enviada al domicilio registrado y vía email.
- c. Transcurridos dos meses de mora se visita al cliente en el domicilio para recordar como último tiempo de pago antes que ingrese a la parte judicial.
- d. El analista de crédito y cobranzas deberá elaborar y enviar a los clientes las notificaciones de cobro 5 días antes de su vencimiento, por los métodos anteriormente descritos.
- . En caso de cuotas vencidas y el cliente persiste en el incumplimiento, el analista de crédito y cobranzas notificará al cliente solicitando que se presente a la oficina a cancelar los intereses de mora o la refinanciación del crédito.
- e. La empresa transporte de carga pesada “TRANSFRONPAXI S.A.” castigará la cartera únicamente con la autorización de la gerencia y de acuerdo al cumplimiento de la ley.
- f. Se aplicará como política de bloqueo a los clientes aquellos que en su historia se evidencie malos hábitos de pagos o cheques devueltos por primera vez, esto se realizará con la autorización de la gerencia.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Cinthia Pallo	Ing. Fredy Barrios Jefe Administrativo Financiero	Gerente General Patricio Vargas
Fecha: 20-Marzo-2020	Fecha:	Fecha:



**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA “TRANSFRONPAXI S.A.”**

MACRO PROCESO: Gestión Crédito y Cobranza		Fecha de elaboración: 20/Marzo/2020
PROCESO: Cobranzas y Recuperación de Mora		
ÁREA: Crédito y Cobranzas	CÓDIGO:	PAGINA: 19 de 25
	VERSIÓN: 01	

- g. El cliente que cumpla un tiempo de tres meses se encuentra en cartera jurídica por lo que ingresaran a cobro jurídico por parte del abogado.
- h. La tasa de interés por mora se calcula de la siguiente manera como establece la ley:

Tasa de Interés de Mora=Tasa Activa*1,1 veces

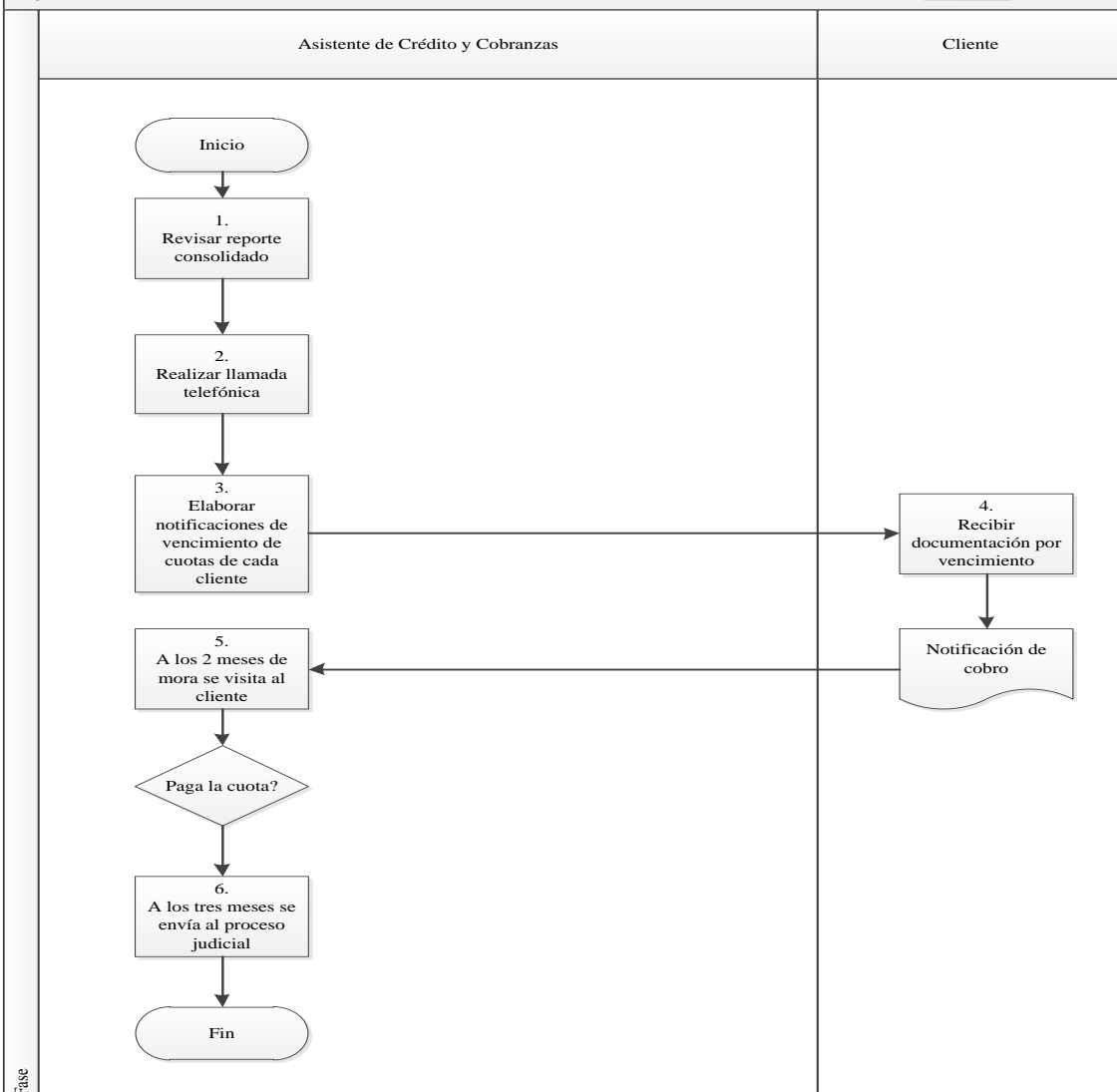
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Cinthia Pallo	Ing. Fredy Barrios Jefe Administrativo Financiero	Gerente General Patricio Vargas
Fecha: 20-Marzo-2020	Fecha:	Fecha:



MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA “TRANSFRONPAXI S.A.”

MACRO PROCESO: Gestión Crédito y Cobranza		Fecha de elaboración: 20/Marzo/2020
PROCESO: Cobranzas y Recuperación de Mora		
ÁREA: Crédito y Cobranzas	CÓDIGO:	PAGINA: 18 de 25
	VERSIÓN: 01	

TRANSFRONPAXI S.A.
 SITUACIÓN ACTUAL
 Proceso de Cobranzas y Recuperación de mora
 Elaborado por: Cinthia Pallo
 Página 1 de 1



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Cinthia Pallo	Ing. Fredy Barrios Jefe Administrativo Financiero	Gerente General Patricio Vargas
Fecha: 20-Marzo-2020	Fecha:	Fecha:



**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA “TRANSFRONPAXI S.A.”**

MACRO PROCESO: Gestión Crédito y Cobranza		Fecha de elaboración: 20/Marzo/2020
PROCESO: Cobranzas y Recuperación de Mora		
ÁREA: Crédito y Cobranzas	CÓDIGO:	PAGINA: 18 de 25
	VERSIÓN: 01	


Descripción del Procedimiento Cobranzas y Recuperación de mora

N.	Actividad	Ejecutor
1	Revisar reporte consolidado	Asistente de Crédito y Cobranzas
2	Realizar llamada telefónica	Asistente de Crédito y Cobranzas
3	Elaborar notificaciones de vencimiento de cuotas de cada cliente	Asistente de Crédito y Cobranzas
4	Recibir documentación por vencimiento	Cliente
5	A los dos meses de mora se visita al cliente	Asistente de Crédito y Cobranzas
6	A los tres meses se envía al proceso judicial	Asistente de Crédito y Cobranzas

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Cinthia Pallo	Ing. Fredy Barrios Jefe Administrativo Financiero	Gerente General Patricio Vargas
Fecha: 20-Marzo-2020	Fecha:	Fecha:

		
MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA “TRANSFRONPAXI S.A.”		
MACRO PROCESO: Gestión Crédito y Cobranza		Fecha de elaboración: 20/Marzo/2020
ÁREA: Crédito y Cobranzas	CÓDIGO:	PAGINA: 25 de 25

Anexo A Formato Solicitud de crédito

	
EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA “TRANSFRONPAXI S.A.” SOLICITUD DE CRÉDITO	
DATOS DEL CLIENTE	
Nombres completos:	
Número de identidad:	
Estado civil:	
Dirección del domicilio:	
Email:	
Número telefónico convencional:	
Número de celular:	
Datos del cónyuge:	
Ingresos aproximados:	
Gastos aproximados:	
Monto solicitado del crédito:	
Tasa de interés:	
Plazo:	
Referencia familia (1):	
Número telefónico:	
Referencia familia (2):	
Número telefónico:	
Croquis domicilio/empresa:	
Firma cliente:	

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Cinthia Pallo	Ing. Fredy Barrios Jefe Administrativo Financiero	Gerente General Patricio Vargas
Fecha: 20-Marzo-2020	Fecha:	Fecha:

El presente trabajo contribuye a mejorar los procesos de gestión del personal en el Departamento de créditos y cobranzas, estos procedimientos se debe manejar de forma estricta, pensando en la consecuencias que traería si se aplica de forma ineficiente, no solo en el otorgamiento del crédito, sino en la gestión de cobranza que se aplica cuando el cliente recae en morosidad por no cancelar su deuda en el plazo establecido en el contrato de la prestación del servicio, por lo que se hace la entrega del documento mediante un Acta de entrega a la Gerencia como se presenta en el Anexo 5.

Conclusiones

- Para realizar el Manual de Políticas y Procedimientos del Área de Créditos y Cobranzas, es importante fundamentar teóricamente por lo que el diseño del manual se ha orientado en fuentes bibliográficas en donde se establece los parámetros que debe contener el manual, también las referencias teóricas permitieron sustentar con los conceptos respecto a la temática.
- En el diagnóstico realizado en la situación actual en el Área de Créditos y Cobranza, siendo importante evaluar el índice de morosidad en la empresa y la competencia de la misma, además se aplicó una entrevista destinada a la Jefatura del departamento, como también una entrevista al analista de crédito y cobranzas para conocer el procedimiento actual en cuanto a cómo se desarrolla las actividades y de esta manera poder definir las políticas y actividades que mejoren el proceso, también se aplica una encuesta a los clientes de la empresa de transporte para conocer el criterio respecto a la definición de políticas y procedimientos para el área.
- De los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas al personal de la empresa de transporte de carga pesada “TRANSFRONPAXI S.A.”, los representantes de la empresa manifiestan que debido a las falencias de sus políticas de créditos y cobranzas, al no contar con un manual impreso de políticas de créditos y cobranzas; además se evidencia que el personal del área de crédito no está capacitado para otorgar créditos. Las causas que generaron el aumento de la cartera vencida, se deben a que no se aplicaban políticas de crédito como: Políticas de Requerimiento de documentación, Políticas de otorgamiento de crédito, Políticas Procedimiento Manejo y Control del Crédito, Políticas Procedimiento Cobranzas y Recuperación de Mora; estas políticas permitían conocer si el cliente tiene la capacidad económica para asumir la deuda adquirida por la prestación del servicio.
- Se requiere de un Manual de Políticas de créditos y cobranzas, en el cual, se propone procesos de gestión y procedimientos prácticos, mediante su correcta

aplicación permite un mejor control en la calificación del cliente, reduciendo su índice de morosidad en el 50%, esto se puede lograr con la implementación de políticas estructuradas que vayan encaminadas a mejorar los procesos que aplica el personal del departamento de créditos y cobranzas, tanto para el otorgamiento de crédito y la gestión de recuperación de cartera.

Recomendaciones

- Se recomienda que este aporte no quede en letra muerta sino que se implemente inmediatamente ya que la empresa está atravesando por problemas de iliquidez, y se requiere de acciones inmediatas para minimizar el impacto negativo en los indicadores económicos financieros.
- Se recomienda socializar el presente manual a los colaboradores de la empresa de transporte de carga pesada “TRANSFRONPAXI S.A.” como también a los clientes, para lo cual se debe hacer conocer respecto a la teoría que respalda la investigación.
- Es importante evaluar el manual de políticas y procedimientos del área de crédito y cobranzas con la información recopilada en el diagnóstico de la situación actual en el departamento, considerando que la mejor opción para evitar los impagos es el uso del procedimiento con tarjeta de crédito como opción crédito.
- Es importante señalar que estas políticas pueden ser modificadas o también deben incrementarse ya que la empresa está expuesta a cambios por factores externos que inciden en la forma de hacer negocios.
- El control y seguimiento del uso del manual de políticas y procedimientos debe ser responsabilidad de la Jefatura Administrativa Financiera por lo que debe realizar una planificación para socializar del documento.

Bibliografía

- Álvarez, M. G. (2006). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. México: Panorama Editorial.
- Barbero, J., & Guerrero, P. (2017). *El transporte automotor en carga en América Latina*. Recuperado el 1 de febrero de 2020, de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/El-transporte-automotor-de-carga-en-Am%C3%A9rica-Latina-Soporte-log%C3%ADstico-de-la-producci%C3%B3n-y-el-comercio.pdf>
- Coffre, L. (2 de Febrero de 2017). *Análisis Jurídico de los Contratos bajo la figura de Reserva de Dominio en el Código de Comercio*. Recuperado el 15 de Marzo de 2020, de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/13624/1/T-UCE-0013-Ab-187.pdf>
- Compañía de Transporte de Carga Pesada Puzolana. (2018). *Información Financiera*. Latacunga: Compañía de Transporte de Carga Pesada Puzolana.
- Corominas, J. (1987). *Diccionario Etimológico de la Lengua castellana*. Madrid: Gredos S.A.
- Córtez, J. (2017). *Sistema de Gestión de Calidad (ISO 9001:2015)*. Recuperado el 2 de febrero de 2020, de <https://books.google.com.ec/books?id=RhkWDwAAQBAJ&pg=PT172&dq=manual+de+procedimientos+iso+9001:2015&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjt6a6j49LiAhWQq1kKHddIAI4Q6AEIMjAC#v=onepage&q=manual%20de%20procedimientos%20iso%209001%3A2015&f=true>
- Ecuador, Agencia Nacional Transporte. (7 de Agosto de 2014). *221 GADs asumirán las competencias en Transporte Terrestres Tránsito y Seguridad Vial*. Recuperado el 15 de Marzo de 2020, de Registro Oficial 235: <https://www.ant.gob.ec/index.php/noticias/noticias-nacionales/839-221-gads-asumiran-las-competencias-en-transporte-terrestres-transito-y-seguridad-vial#.XnYdJ-ozbIU>

Ecuador, Asamblea Constituyente. (7 de agosto de 2008). *Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial*. Recuperado el 1 de febrero de 2020, de Registro Oficial suplemento 398. Última modificación 31 de diciembre de 2014: <https://www.gob.ec/regulaciones/398-ley-organica-transporte-terrestre-transito-seguridad-vial>

Ecuador, Banco Central. (agosto de 2019). *Instructivo de Tasas de Interés del Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 2 de febrero de 2020, de https://contenido.bce.fin.ec/home1/economia/tasas/Instructivo_TI.pdf

Ecuador, Congreso Nacional. (2001). *Ley de la Superintendencias de Compañías*. Recuperado el 1 de febrero de 2020, de Registro oficial 382 de 8 de octubre del 2001: https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2017/06/L1_V_cap_I.pdf.

Ecuador, Congreso Nacional. (2001). *Reformas relativas al Impuesto a la Renta*. Recuperado el 4 de enero de 2020, de Registro Oficial 325 de 14 de Mayo de 2001: <https://www.derechoecuador.com/reformas-relativas-al-impuesto-a-la-renta>

Ecuador, Gobierno Autónomo Descentralizado Municipio de Latacunga. (2019). *Ordenanza que regula la circulación del Transporte Público Interparroquial, Intercantonal y de Carga en la Ciudad de Latacunga*. Recuperado el 5 de Marzo de 2020, de https://latacunga.gob.ec/images/pdf/Ordenanzas/ordenanza_1_73.pdf

Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Quito: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

Ecuador, Servicio de Rentas Internas. (2010). *Reglamento de Comprobantes de Retención y Complementarios*. Recuperado el 5 de enero de 2020, de Decreto Ejecutivo 430. Registro Oficial 247: <https://www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/descargar/f3650927-c9e2-4985-a138->

2b9ca3194c06/REGLAMENTO+DE+COMPROBANTES+DE+VENTA+RETENCI%D3N+Y+DOCUMENTOS+COMPLEMENTARIOS.pdf.

Ecuador, Servicios de Rentas Internas. (2015). *Resolución No. NAC-DGERCGC17-00000295*. Recuperado el 2 de abril de 2020, de <https://www.sri.gob.ec/web/guest/sector-transporte>

Ecuador, Superintendencia de Bancos y Seguros. (2007). *Normas generales para las Instituciones del Sistema Financiero*. Recuperado el 16 de Marzo de 2020, de https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2017/06/L1_XXIV_cap_III.pdf

Ecuador, Superintendencia de Bancos y Seguros. (junio de 2017). *Normas generales para las Instituciones del Sistema Financiero*. Recuperado el 2 de febrero de 2020, de Reformado con resolución No JB-2002-517 de 17 de diciembre del 2002 y con resolución No. JB2008-1081 de 26 de febrero del 2008): https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2017/06/L1_XX_cap_II.pdf

Ecuador, Superintendencia de Bancos y Seguros. (2020). *Glosario de Términos*. Recuperado el 2 de febrero de 2020, de <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/glosario-de-terminos/>

Ecuador, Superintendencia de Compañías. (2018). *Estados Financieros*. Recuperado el 2 de Marzo de 2020, de <https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/PortalTramitesSCVS/REF.zul>

Ecuador, Superintendencia de Compañías. (2019). *Glosario de Términos*. Recuperado el 15 de Marzo de 2020, de <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/glosario-de-terminos/>

Educando en finanzas. (2008). *Sistema Financiero del Ecuador*. Recuperado el 4 de febrero de 2020, de <https://cuidatufuturo.com/sistema-financiero-del-ecuador/>

Empresa de Transporte de Carga Pesada Transfronpaxi S.A. (2018). *Planificación*. Latacunga.

- Enciclopedia Jurídica. (2020). *Diccionario jurídico de derecho*. Recuperado el 15 de marzo de 2020, de <http://www.encyclopedia-juridica.com/d/letra-de-cambio/letra-de-cambio.htm>
- Grupo Albe. (2020). *Elaboración de Manuales de Políticas y Procedimientos*. Recuperado el 22 de enero de 2020, de <https://www.grupoalbe.com/productos-de-consultoria/elaboracion-de-manuales-de-politicas-y-procedimientos/>
- Guillén, S. (2017). *Aplicación de Procedimientos y Políticas de Crédito en la empresa Insumos Agrícolas Tierra Fértil*. Milagro: Universidadd Estatal de Milagro.
- Hampton, D. (2006). *Administración*. España: Esic.
- Pallo, I. M. (22 de marzo de 2020). Entrevista Análisis Financiera. (C. Pallo, Entrevistador)
- Pérez, J. (2012). *Gestión por Procesos*. Madrid: Esic.
- Rodriguez, V. (2002). *Como administrar y usar los manuales administrativos*. México: Internacional Thomson editores.
- Rojas, R. (28 de febrero de 2014). *La importancia del transporte en la cadena logística*. Recuperado el 1 de febrero de 2020, de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/la-importancia-del-transporte-en-la-cadena-logistica>
- Sánchez, L., Blanco, B. P., & Serrano, A. (Enero de 2011). *La gestión por procesos, una herramienta para lograr la supervivencia de las Pymes*. Recuperado el 4 de Octubre de 2019, de https://www.researchgate.net/publication/248386386_La_gestion_por_procesos_Una_herramienta_para_lograr_la_supervivencia_de_las_PYMES
- Suárez, V. (2018). *Diseño de un Manual de Políticas de Créditos y Cobranzas para disminuir la cartera vencida de la empresa Muebles Palito*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Torres, Z. (2018). *Administración estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.

Transfronpaxi S.A. (2010). *Escritura de Cesión de Participaciones de 10 de enero de 2010*. Latacunga.

Transfronpaxi S.A. (2018). *Información financiera*. Quito-Latacunga.

Vivanco, M. (2016). *Diseño de un Manual de Procedimientos para el control interno de los ingresos y egresos de la Escuela de Capacitación para conductores del Sindicato de Choferes Profesionales de Pichincha*. Quito: Universidad Metropolitana.

Werner, R. (2004). *Banca Central y cambios estructurales en Japón y Europa*. Tokio: Clacso.

Anexos

Anexo 1 Formato Entrevista



CUESTIONARIO DE ENTREVISTA A COLABORADORES INVOLUCRADOS EN EL AREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS

1. DATOS INFORMATIVOS:

1.1. Nombre del o la entrevistada:

1.2. Cargo o función que ocupa:

1.3. Condición del cargo: (encargado, titular, de planta, a contrato, otro)

1.4. Fecha de la entrevista:

Hora: _____ Día: _____ Mes: _____ Año: _____

1.5. Nombre del entrevistador-a:


1. ¿Cuáles son las fechas límites para el pago de los créditos otorgados a los clientes?
2. ¿La empresa cuenta con un sistema para el registro y notificación de créditos?
3. ¿Qué porcentaje se otorga a la mora causada por el pago a destiempo del crédito?
4. ¿Cuáles son las razones por las que se otorga un crédito a los clientes?
5. ¿Qué documento utiliza la empresa para asegurar el cobro del préstamo o crédito entregado por la adquisición del servicio?
6. ¿Considera que se cuenta con políticas en la gestión de crédito y cobranzas adecuadas?

7. ¿El departamento de área de crédito y cobranzas cuenta con un manual de procedimientos?
8. ¿Qué medidas se toma cuando el cliente no ha cancelado a tiempo su pago?
9. ¿Existe otro tipo de gestión que se realice previamente para evitar que los clientes en mora sigan acumulando su deuda?
10. ¿Considera que es necesario e importante el establecimiento de procedimientos y políticas en la gestión de crédito y cobranzas?

Anexo 2 Evidencia entrevista Gerente General



Anexo 3 Formato de Levantamiento de Procesos

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE PROCESOS	
	
NOMBRE DEL PROCESO:	
CÓDIGO:	
OBJETIVO:	
INVOLUCRADOS DEL PROCESO:	
POLÍTICAS:	
ACTIVIDADES	
N.	Descripción de la actividad
Elaborado por: Fecha de elaboración:	

Anexo 4 Encuesta a clientes



ENCUESTA A CLIENTES EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA “TRANSFRONPAXI S.A.”

OBJETIVO: Conocer el criterio del cliente respecto a la Gestión de Crédito y Cobranzas que se ejecutan en la empresa transporte de carga pesada “TRANSFRONPAXI S.A.”

INTRUCCIONES: Marque con una X la respuesta que sea de su apreciación y criterio personal.

1. ¿Usted ha requerido en alguna ocasión un crédito por el servicio prestado en el traslado de sus encomiendas?

Sí
No

Si su respuesta fue positiva continúe con la encuesta, caso contrario muchas gracias.

2. ¿Ha tenido dificultad al momento de cumplir con los requerimientos exigidos por TRANSFRONPAXI S.A. para acceder un crédito?

Sí
No

3. ¿Considera que los requisitos solicitados por la empresa son suficientes para respaldar la entrega del crédito?

Sí
No

4. ¿En alguna ocasión ha caído en mora en la empresa TRANSFRONPAXI S.A.?

Sí
No

Si su respuesta fue positiva continúe con la encuesta, caso contrario continúe a la pregunta 7.

5. ¿En qué tiempo la empresa notifica a sus clientes el retraso el pago de sus letras?



Un mes

Dos meses

Tres meses

6. ¿Señale una de las opciones con la que mayor se identifique como causante por haber caído en mora?

Olvido de la fecha de pago

Única forma de pago al contado en la empresa

Falta de liquidez

Falta de tiempo

Calidad doméstica

Otra

7. ¿Le gustaría contar con un medio de información para recordarle saldos y días de mora?

Sí

No

8. ¿Cuál método de pago es el más conveniente para efectuar los desembolsos de su crédito?

Depósito bancario

Transferencia

Débito automático

9. ¿Para evitar solicitar un crédito a la empresa TRANSFRONPAXI S.A. una opción de pago puede ser?

Tarjeta de crédito

Tarjeta de debito

Débito automático programado

Anexo 5 Acta de entrega**“DISEÑO DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS EN EL
ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE
DE CARGA PESADA “TRANSFRONPAXI S.A.” AÑO 2018.”****RESPONSABLE: CINTHIA KATERINE PALLO VILCACUNDO**

Asunto: Entrega Manual de Políticas y Procedimientos para el Área de Créditos y Cobranzas de la Empresa de Transporte de carga pesada “TRANSFRONPAXI S.A.”

Fecha: 4 de Enero del 2020

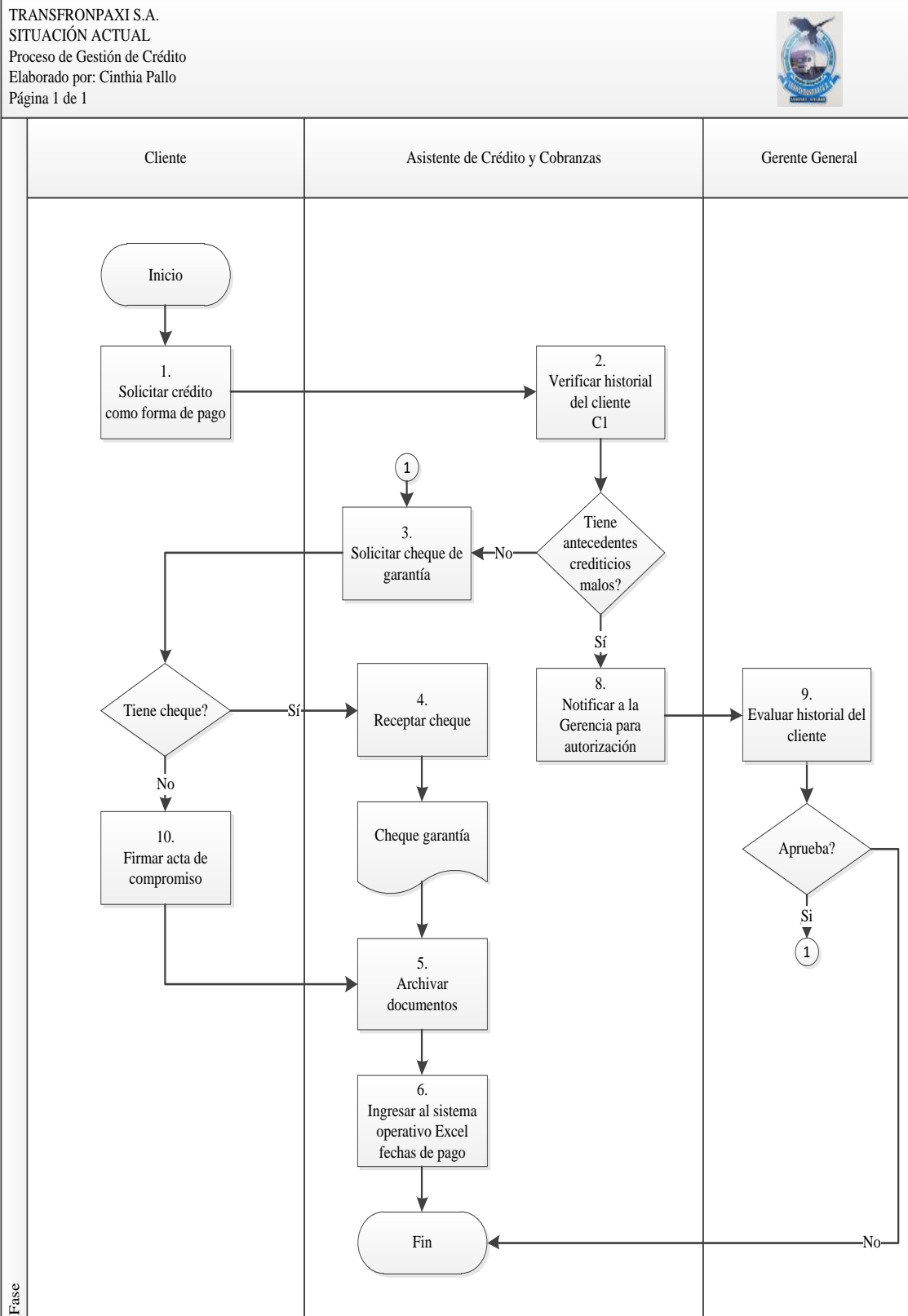
Se realiza la reunión con el Gerente General, Carlos Pallo, a quien se le entrega el manual de Políticas y Procedimientos para el Área de Créditos y Cobranzas, para que pueda ser implementado en la empresa.

De lo anterior indicado se firma para la conformidad.

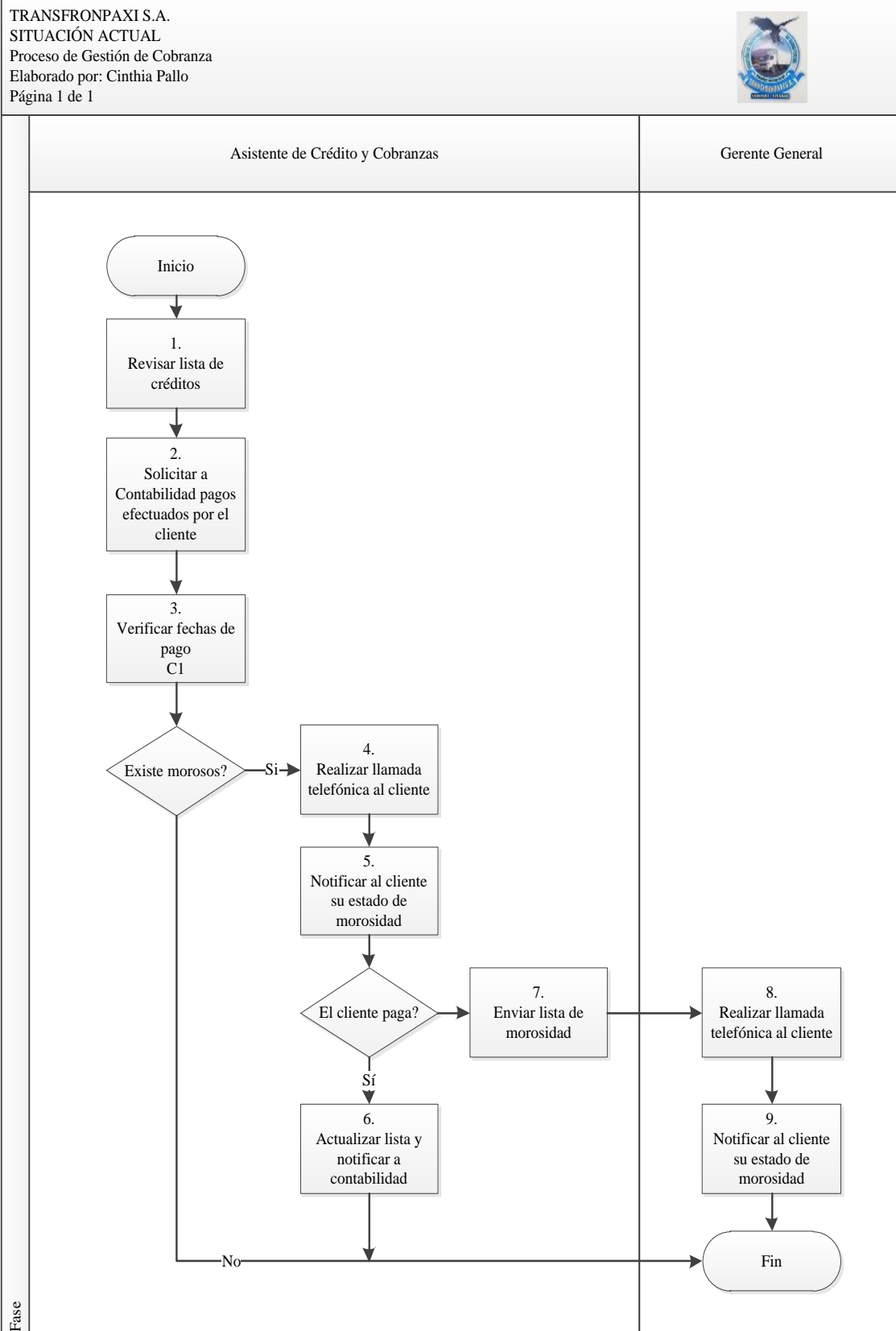
Sr. Carlos Pallo (Gerente General):

Cinthia Katherine Pallo Vilcacundo (Responsable del Proyecto):

Anexo 6 Diagrama de Flujo Situación Actual Gestión de Crédito



Elaborado por: Cinthia Katerine Pallo Vilcacundo



Elaborado por: Cinthia Katerine Pallo Vilcacundo