



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL (ESPOL)

Instituto de Ciencias Humanísticas y Económicas
(ICHE)

Ingeniería Comercial y Empresarial

Presentación del tema:

"PROYECTO DE CREACION DE UNA EMPRESA DE
COBRANZAS Y ASESORIAS PARA FUTUROS CREDITOS"

Previo a la Obtención del Título de:
Ingeniería Comercial y Empresarial
Especialización Finanzas



AUTORES:

Carlos Rafael Barreno Loza
Alexandra Catalina García Apolinario

Guayaquil - Ecuador

2003





**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
(ESPOL)**

**INSTITUTO DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y
ECONÓMICAS
(ICHE)**

INGENIERÍA COMERCIAL Y EMPRESARIAL

Presentación del tema:

**“PROYECTO DE CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
CÓBRANZAS Y ASESORÍAS PARA FUTUROS CRÉDITOS”**

Previo a la obtención de título de:

**INGENIERIA COMERCIAL Y EMPRESARIAL
ESPECIALIZACIÓN FINANZAS**

Autores:

CARLOS RAFAEL BARRENO LOZA

ALEXANDRA CATALINA GARCIA APOLINARIO

Guayaquil-Ecuador
2003

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



Dr. Hugo Arias
Presidente

Mcs. Sonia Zurita
Directora del Tesis



Msc. Mariela Méndez
Vocal

Msc. Ivonne Moreno
Vocal



AGRADECIMIENTO

A Dios por sobre toda las cosas, a mis Padres Carlos y Marlene a mis dos hermanitas Dómenica y Valeria, a mis Abuelitos, mis tíos, primos, familiares y amigos, que siempre confiaron en mi y me apoyaron en las buenas y en las malas; gracias de verdad a todos por sus consejos y ayudas.

C.R.B.L.

AGRADECIMIENTO

Primero agradezco a Dios por sobre todas las cosas, a mis Padres por su guía y apoyo, a mis hermanos, Xavier y Andrea.



DEDICATORIA

A mi Padre Carlos M. Barreno H. a mi Madre Marlene Loza
A mis dos Hermanas Dómenica y Valeria
Y a mis abuelitos
Teresa y Víctor

C.R.B.L

DEDICATORIA

A mi Padre, Xavier
A mi Madre, Catalina

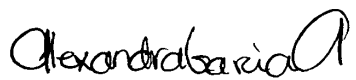
A.C.G.A.



"La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrina expuestos en este Proyecto de Grado, nos corresponden exclusivamente; y, el patrimonio intelectual de la misma, a la ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL. (ESPOL)



Carlos R. Barreno Loza



Alexandra C. García Apolinario

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
1. Antecedentes	6
I. ANÁLISIS DE MERCADO	10
1.1 Análisis Macroeconómico	11
1.1.1 Entorno económico	11
1.1.2 Entorno político	13
1.1.3 Entorno legal	14
1.2 Análisis Microeconómico	14
1.2.1 Demanda Potencial	14
1.2.2 Competencia	18
1.2.3 Estudio de la oferta	19
1.2.4 Diferenciación de la competencia	20
1.3 Metodología de la investigación	21
1.3.1 Selección de la muestra	21
1.3.2 El cuestionario	24
1.3.3 Análisis de la información recogida	26
1.3.4 Presentación de los resultados	28
1.3.5 Conclusiones	36
1.3.6 Plan de Marketing	38
1.3.6.1 Planeación estratégica de la organización	38
1.3.6.2 Análisis de la situación inicial	39
1.3.7 Objetivos del Marketing	44
1.3.8 Posicionamiento	44
1.3.9 Selección del mercado meta	45
1.3.9.1 Macro segmentación	45
1.3.9.2 Micro segmentación	46
1.3.10 Marketing Mix	47
1.3.10.1 Servicio	47
1.3.10.2 Slogan, logotipo y marca comercial	48
1.3.10.3 Precio	50
1.3.10.4 Comunicación	50
1.3.11 Estrategias del Marketing	51
II. IDENTIFICACIÓN DEL SERVICIO	52
2.1 Gestión de Cobros	52
2.2 Asesoría para futuros créditos	88
2.3 Análisis organizacional	98
2.3.1 Determinación necesidades básicas del personal	100
2.3.2 Organigrama de la empresa	103
2.3.3 Especificación de funciones	103
2.3.4 Determinación de las necesidades de equipo de Oficina y software necesario	114
2.3.5 Determinación de las necesidades muebles de oficina	116
2.3.6 Ubicación geográfica de la oficina	117



III. ANÁLISIS FINANCIERO	118
3.1 Inversión Inicial	118
3.2 Presupuesto de Gastos Anuales	121
3.2.1 Gastos Administrativos	121
3.2.2 Gastos Operativos	121
3.2.3 Gastos de Publicidad	122
3.3 Depreciación y Amortización	122
3.4 Presupuesto de Ingresos	123
3.4.1 Portafolio de Servicios	123
3.4.2 Servicios: Gestión de Cobranza	123
3.4.2.1 Cuantificación de la demanda	124
3.4.3 Servicios: Asesorías Comerciales	126
3.5 Financiamiento de la empresa	127
3.6 Flujo de Caja Proyectado	128
3.7 Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado	129
3.8 Balance General Proyectado	129
3.9 Evaluación económica financiera	129
3.9.1 Rentabilidad sobre la inversión total	129
3.9.2 Rentabilidad sobre los ingresos	130
3.9.3 Valor Actual Neto	130
3.9.4 Tasa Interna de Retorno	131
3.9.5 Análisis de Sensibilidad	132
IV. ASPECTOS LEGALES	134
4.1 Marco Legal	134
4.2 Constitución	135
4.2.1 Características legales	135
4.3 Pasos para la Constitución	137
4.4 Contrato con empresas comerciales	138
4.4.1 Clasificación del contrato	139
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	140
GRAFICOS	145
ANEXOS	149
BIBLIOGRAFÍA	150

INDICE DE TABLAS

CAPITULO I

No.-	TITULOS DE LAS TABLAS	pag
1	Afiliados Cámara De Comercio Por Comisión Sectorial	16
2	Mercado de Tarjetas de Crédito	18
3	Composición de Empresas Comerciales	27
4	Pregunta 1	28
5	Pregunta 2	29
6	Pregunta 3	30
7	Pregunta 4	30
8	Pregunta 5	31
9	Pregunta 6	31
10	Pregunta 7	32
11	Pregunta 8	33
12	Pregunta 10	33
13	Pregunta 11	34
14	Pregunta 12	35
15	Pregunta 13	35
16	Empresas de Cobranzas en Guayaquil	42
17	Almacenes más visitados por los Consumidores	44

CAPITULO II

18	Calificación tipo de riesgo	92
19	Sueldos	102
20	Comisiones	102

CAPITULO III

21	Inversión Fija y Diferida	118
22	Inversión Fija	119
23	Inversión Diferida	119
24	Gastos de Puesta en Marcha	120
25	Permisos de Funcionamiento	120
26	Gastos de Constitución	120
27	Gastos Administrativos	121
28	Gastos Operativo	122
29	Gastos de Publicidad	122
30	Portafolio de Servicios	123
31	Porcentaje Promedio de Cobro	124
32	Mercado Meta (Primer Año)	125
33	Composición del Mercado	125
34	Presupuesto Ingresos primer año Cobranzas	126
35	Presupuesto Ingresos primer año Asesorías	127
36	Gastos de Financiamiento	127
37	Supuestos Flujo de caja proyectado	128
38	Flujo Neto de Efectivo	131
39	Análisis de Sensibilidad	132

INDICE DE CUADROS

No.-	TITULOS DE LAS TABLAS	Pag
1	Oferta Empresas De Cobranzas	19
2	Análisis Del Diamante De Porter	41
3	Elementos Para Operación De Una Empresa	99

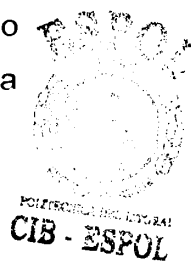
INDICE DE ANEXOS

TITULOS DE LOS ANEXOS	Anexo No.-
Contrato de Despacho Inmediato	1
Formularios	2
informes Comerciales	3
Inversiones	4
Depreciacion de Equipos y Mobiliario	5
Amortizacion	6
Gestion de Cobro Porcentajes a Cobrar	7
Amortizacion del Prestamo	8
Flujo de Caja Proyectado	9
Estado de Resultado Proyectado	10
Balance General Proyectado	11

INTRODUCCION

Guayas es una Provincia dinámica y emprendedora en la cual se desarrolla una intensa actividad económica. La provincia de hoy es muy distinta a la de hace unos años pues ha tenido un acelerado desarrollo, especialmente en áreas comerciales e industriales. Guayaquil, con la regeneración urbana que está en proceso, y la cual es una gran fuente de empleo, se está convirtiendo rápidamente en un atractivo destino turístico y de negocios. Además su condición de puerto principal del Ecuador la mantiene en constante movimiento comercial.

La comercialización de bienes, ya sean productos y/o servicios en el Ecuador y el mundo, es sin duda la razón de ser de las Empresas Comerciales, las mismas que año a año han aumentado en número convirtiéndose en pilar fundamental del desarrollo económico del país. Según el registro del departamento jurídico de la Superintendencia de Compañías, el promedio anual de la creación de nuevas empresas en general es de 3.533 en la ciudad de Guayaquil. Los montos de capital invertido registran variaciones, pues mientras en el 2000 se utilizaron \$3,71 millones, la cifra pasó a \$14,23 millones en el 2001 y en el año anterior (2002) el monto de capital invertido cayó a \$4,57 millones y en la



actualidad, hasta agosto del 2003, se tiene un total de 2.429 nuevas empresas y el capital es de \$3,15 millones.

Gran parte del consumo de bienes que se realizan en el sector comercial son a crédito mediante diferentes mecanismos que el mercado, con el paso del tiempo, ha ido desarrollando para bienestar del consumidor. Instrumentos como tarjetas de crédito, tarjetas de descuento, créditos mediante instituciones bancarias o a su vez el mecanismo más fácil pero con más riesgo para la empresa, el crédito directo con el cliente.

Estos créditos permiten al cliente obtener un bien y pagar en cómodas cuotas mensuales, pero es ahí donde surge el problema para las empresas, dado que tal vez son créditos a personas que no están en capacidad de pagar en el futuro y se desconoce verdaderamente la certeza de recuperar el capital de trabajo. Las cuentas por cobrar son parte integral de la administración del capital de trabajo, porque constituyen una considerable inversión en activos y además su mala administración puede traer dificultades financieras a cualquier empresa solvente.

En una operación de crédito comercial, ambos lados de la transacción deben ser capaces de reducir el costo o el riesgo de hacer negocios; es decir la organización que otorga el crédito debe tener en funcionamiento un buen sistema de cobro. Por lo tanto, en las empresas comerciales, si los egresos y gastos son un problema para administradores y gerentes, los ingresos provenientes de la recuperación de cartera vencida se han convertido en un verdadero reto.

A lo largo de la evolución del riesgo crediticio y desde sus inicios el concepto de análisis y criterios utilizados han ido variando: desde principios de 1930 la herramienta clave del análisis era el balance. A principios de 1952, se cambiaron al análisis de los estados de resultados,

lo que más importaban eran las utilidades de la empresa. Desde 1952 hasta nuestros tiempos el criterio utilizado ha sido el flujo de caja. Se otorga un crédito si un cliente genera suficiente caja para pagarlo, ya que los créditos no se pagan con utilidad, ni con inventarios ni menos con buenas intenciones, se pagan con caja.

En los últimos años se ha visto un deterioro de la cartera de crédito de las empresas comerciales, lo que ha provocado que los problemas de las mismas hayan incrementado. Generalmente la estructura tradicional de las empresas no está organizada para poder atender este cambio de manera eficiente en el menor tiempo posible. El índice de cartera vencida de las empresas comerciales en el año 2002 fue de casi 8% mientras que en el 2001 fue de más de 15%. Esto es preocupante dado que representa un recorte de las utilidades comerciales esperadas, ya que existe la posibilidad de que este dinero no se logre cobrar.

Lo que ayudará a las empresas a sobrellevar este deterioro será contar con estrategias claras y oportunas de recuperación de créditos, para lo cual resulta ventajoso asignar esta recuperación a especialistas en el área cuya dedicación sea exclusiva.

TERCERIZACIÓN

Se dice que existe un proceso de tercerización cuando una determinada actividad deja de ser desarrollada por los trabajadores de una empresa y es transferida para otra. Esta otra empresa es una "tercera", de ahí el nombre de "tercerización" al proceso mediante el cual se le transfieren actividades, también conocida como externalización. La actividad que antes se desarrollaba internamente pasa a "externalizarse", o sea a desenvolverse en el exterior de la empresa.

La tercerización de funciones es una estrategia que ha ganado una aceptación mundial en los últimos tiempos, permitiendo a las empresas focalizarse en su negocio principal. Los conocimientos actuales así como la economía basada en servicios ofrecen innumerables oportunidades para buenas empresas a incrementar sus utilidades a través de una estrategia de tercerización.

El planteo de tercerizar actividades en forma generalizada, es fruto de las características de la economía actual con sus veloces cambios tecnológicos, la globalización e internacionalización de los mercados, la **desregulación del comercio mundial** y la **feroz competencia en toda área de negocios**.

La decisión de tercerizar implica evaluar y juzgar. Se requiere un análisis económico para tomar una decisión adecuada con respecto a la tercerización.

En cuanto a las actividades que pueden verse sometidas al proceso de tercerización podrían ser todas las que se desarrollan en una organización menos las que son consideradas parte de la misión del negocio.

Entre las actividades que pueden ser objeto de tercerización, encontramos:

- Logística: distribución de productos a clientes (incluyendo expedición, entrega y cobranza) y obtención de materiales de proveedores (incluyendo recepción, transporte y almacenamiento).
- Actividades de tipo administrativo: en sentido genérico, este ítem incluye aspectos tales como liquidación de sueldos y jornales, facturación, pago a proveedores (por ejemplo hechos a través de bancos o entidades financieras), cobranzas, selección y capacitación del personal (a través de consultoras), manejo de asuntos legales (litigios, juicios) desarrollo e implantación de software, etc.



- **Actividades comerciales:** gestión de venta, diseño de campañas promocionales y publicitarias de productos, organización de eventos, investigaciones y auditorías de mercado, etc.

Por esto consideramos que la opción de tercerizar las cobranzas es cada vez más atractiva para las empresas comerciales. El tema que planteamos como proyecto a continuación es la "Creación de CREDICOBANZAS S.A., una empresa de Cobranzas y Asesorías Comerciales",

Ventajas para la empresa comercial:

- Tramitación de los documentos por especialistas de operación.
- **Mayor seguridad** del cobro de los documentos.
- Transferencia de costos y responsabilidad a otra empresa de la recuperación de cartera.

Los beneficios de un gran control de las carteras vencidas y la implantación de nuevos mecanismos de cobro traen consigo grandes proyechos tanto para la empresa que otorga créditos como para la persona que esta vencida con sus pagos.

En el año 2002 la Empresa Eléctrica del Ecuador benefició a más de 25.000 familias con un mecanismo de cobro de carteras vencidas, lo cual otorgó a sus usuarios posibilidades de cancelar en cómodas cuotas mensuales de acuerdo a sus posibilidades, evitándoles molestias de cortes de luz. Esto no sólo genera beneficios privados sino también sociales.

Este programa significó para la empresa una condonación de aproximadamente 300.000 dólares en interés de mora, pero por otra parte, les permitió recuperar más de 5 millones de dólares en la cartera vencida. Esta cartera, en un buen porcentaje, consistía en deudas



acumuladas por más de doce meses, las cuales eran consideradas de difícil recuperación. La recuperación de esta cartera permitió ofrecer más servicios y servir mejor a sus usuarios.

Las instituciones que por excelencia se dedican a otorgar créditos directos de distintas naturalezas son las empresas comerciales e instituciones financieras. Es por esto que se pretende ofrecer paralelamente al servicio de cobranzas, el servicio de asesoría para futuros créditos, que consiste en el análisis, evaluación y calificación de riesgo a los créditos directos que otorgan estas empresas. Tanto los consumidores como las empresas deben comprender que para una persona es difícil mantener una deuda que no se puede manejar, es mejor endeudarse solo hasta donde se pueda pagar.

1. ANTECEDENTES

Dentro de un contexto económico donde cada vez existe más competencia, el cobro de créditos empieza a situarse como una preocupación preponderante dentro de las empresas.

El principal objetivo financiero dentro del cobro de deudas es claro: la recuperación del dinero. Este beneficio que trae una correcta cobranza hace que al recuperar la liquidez del negocio se pueda pagar a los proveedores y justificar la permanencia del mismo.

En cualquier caso, una advertencia fiable y oportuna acerca del deterioro de las cuentas por cobrar puede hacer posible que se emprenda una acción con el fin de impedir un empeoramiento. A la inversa, un indicio fiable y oportuno en un mejoramiento en las cuentas por cobrar podría

inspirar a la empresa a hacer más agresiva en sus políticas de cuentas por cobrar.

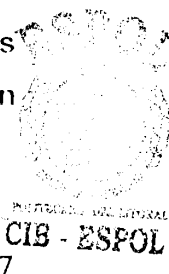
Dentro de las empresas comerciales existen clientes de crédito que pagan sus cuentas puntualmente y es muy fácil tratar con ellos, pero algunos clientes de crédito resultan ser casos perdidos y será difícil recuperar algo de ellos sin importar lo mucho que se intente.

Los problemas más comunes que enfrentan las empresas con las cobranzas son:

- **Plazos de crédito:** la competencia es cada vez más agresiva, las empresas competidoras dan plazos de crédito más largos para pagar a los clientes, lo que genera un “desbalance” para las demás empresas. La rotación de cartera es más lenta, muchas veces se vende a un plazo mayor del que se tiene que pagar a los proveedores.
- La baja liquidez del consumidor, si hay recesión estos van a preferir dedicar sus recursos únicamente a productos de primera necesidad.
- No contar con las personas idóneas en los puestos del departamento de cobranzas, ya que éstas deben tener espíritu de negociación.
- Tener que retener mercadería en bodegas, muchas veces, hasta que el cliente cancele facturas anteriores y poderle despachar.
- Dificultad en alcanzar convenios con los clientes para que realicen los pagos atrasados.

Durante décadas, la gestión del riesgo y el cobro de deudas impagas han sido un asunto estrictamente interno de cada empresa. El área de cobranzas tiene cada vez mas volumen de trabajo por lo tanto los administradores de las entidades proponen incrementar el plantel de cobradores dentro de las mismas.

Es por esto, y para tratar de minimizar estos problemas, que los responsables de créditos y cobros en las empresas comerciales han



reconocido las ventajas de confiar en una empresa externa o tercerizadora para el cobro de sus saldos vencidos impagos.

Los clientes que no pagan sus créditos exigen muchos recursos financieros y muchas horas de trabajo que lo único que hacen es alterar en gran medida la parte operativa y de gastos dentro de las mismas.

Este hecho ha provocado el nacimiento de gran cantidad de profesionales y pequeñas empresas que ofrecen gestionar estos temas; pero que no cuentan con la estructura y los sistemas de trabajo adecuados de las **empresas modernas para poder realizar estas tareas de una manera ética, seria, profesional y efectiva.**

Es por eso que este trabajo desarrolla la creación de una entidad la cual estará basada en cuatro características que se consideran básicas:

- Trabajo complementario al desarrollo por nuestros clientes.
- Servicios especializados de cobranzas y asesorías con personal experimentado, un buen soporte técnico y de información.
- Análisis personalizado de cada uno de los casos de cobranzas y sus respectivas consideraciones.
- Creación de un ambiente de serenidad y honestidad absoluta con el cliente.

En general, en las empresas de cobranzas y asesoría para futuros créditos, como en otras empresas de servicios, el crecimiento es el resultado de ser bien conocidos dentro de una comunidad. Los clientes buscan realizar un buen negocio para sus empresas. Para esto, la empresa debe centrarse en el cliente, es decir, un buen servicio al cliente.

Servir al cliente y llenar todas sus necesidades envuelve lo siguiente:

- ✓ Entendimiento total de su negocio
- ✓ Coordinación consistente del servicio
- ✓ Responsabilidad para llevar a cabo el trabajo
- ✓ Personal que sea sensitivo a las necesidades de los clientes
- ✓ Hacer que el cliente se sienta valorado
- ✓ Habilidad técnica.

CAPITULO I

ANÁLISIS DEL MERCADO

Hoy en día las empresas deben realizar un permanente esfuerzo para satisfacer las expectativas y necesidades de sus clientes. Este esfuerzo requiere concentrarse en el corazón de su negocio dejando otras actividades de lado; actividades como es la actividad de cobro, especialmente con clientes difíciles; los cuales puede ser confiados en manos de empresas especializadas que pueden traer buenos resultados.

En el presente capítulo daremos a conocer, el estudio de mercado para la creación de la Empresa de Cobranzas y Asesoría para Futuros Créditos, "CREDICOBANZAS S.A.", el segmento de mercado al cual está dirigido; un estudio de los principales problemas y oportunidades que puede tener la empresa en el Ecuador con respecto a la gestión de cobranza, además el grado de aceptación de la empresa mediante la evaluación de las encuestas realizadas.

El entorno del mercado actual es competitivo y viene condicionado por los cambios tecnológicos, que han permitido desarrollar actividades de cobro mediante empresas externas especializadas.

En este capítulo se estudiará el entorno macro y micro en el que se desenvolverá "CREDICOBANZAS S.A." y determinará el nivel de aceptación de las empresas comerciales hacia este tipo de servicio para poder desarrollar un plan de marketing que permita incursionar en el mercado objetivo.

Para la realización del estudio de mercado sobre la creación de "CREDICOBANZAS S.A." se ha procedido a recopilar información por medio de la participación de Empresas de Cobranzas ya constituidas y de Empresas Comerciales que generalmente otorgan créditos a sus clientes.

El objetivo fue obtener información de fuentes secundarias, ya que no existe en la actualidad estudios de mercados referentes a la participación, aceptación e impacto para empresas de cobranzas en el mercado ecuatoriano, para lo cual se procedió a recolectar la información de personas que denominamos sujetos o unidades de análisis para nuestro estudio.

1.1 ANÁLISIS MACROECONOMICO

Realizar este análisis es fundamental para tomar la decisión de establecer o no un proyecto en la ciudad de Guayaquil, pues a través de él se puede determinar la situación actual del país en el ámbito, económico, político y legal. Aspectos importantes, pues estos agentes determinarán el correcto ejercicio de la Empresa, y a su vez permitirán desarrollar estrategias y mejores formas de gestionar. A continuación, analizaremos las principales variables externas que afectan a "CREDICOBANZAS" S.A. lo que nos permitirá determinar cual es el entorno real en el que se va a operar.

1.1.1 Entorno Económico

En Ecuador según los últimos indicadores, existe un leve crecimiento financiero el cual es del 3%, superior a la tasa de crecimiento de la población, que de acuerdo con el último censo alcanza un 2.1% lo cual son buenos indicios de recuperación económica comercial.

La situación económica del país influye directamente en la disponibilidad de las personas a contratar y pagar sus créditos o deudas, por otro lado los costos de los insumos también son influyentes en el proyecto.

En el año 1999 el Ecuador adoptó la dolarización, con lo cual los efectos de la inflación y tasas de interés sufrieron ciertas variaciones, en la actualidad los precios han tendido a estabilizarse mejorando de alguna manera la situación del país. La inflación se constituye en el mayor impuesto para la población, ya que existen personas que ganan un sueldo fijo y no pueden escapar de ella, es así como en el año 2000 bordeaba el 100%, en el año 2002 alcanzó el 12.6%, hoy se encuentra en el 7.3% y se espera cumplir la meta la cual no debe superar el 8% para este año.

Por otro lado la tasa de Interés Activa Referencial del Banco Central del Ecuador se ha venido reduciendo lenta pero paulatinamente, como producto de la liquidez que existe en el mercado, tal es el caso que entre julio del 2002 y junio de 2003, dicha tasa se ha reducido en más de 3 puntos porcentuales, lo que posibilita ofrecer créditos más baratos a las empresas y de las empresas a consumidores de bienes y de servicios, con la consiguiente generación de empleo y riqueza para el país.

Para objeto del proyecto, es importante considerar los salarios de los empleados y los gastos de operación de cobro, los cuales han tenido poca variación durante estos últimos tres años, permitiendo realizar proyecciones acerca de los gastos futuros de los mismos, aspecto fundamental para la estimación de los egresos e ingresos en el Capítulo III.

En cuanto a los insumos, los más importantes son el consumo de teléfono y movilización, por lo que sus costos se constituyen en un factor preponderante a la hora de estimar los gastos de operación. Durante el presente año la tendencia de estos insumos ha estado a la alza, sin embargo mediante resoluciones emitidas por las autoridades no se tendrán elevaciones en lo que queda del año.

Uno de los indicadores que permite observar cómo se ha restituido la confianza de los ecuatorianos en sus instituciones, son los depósitos a la vista, los mismos que crecieron el 91,8% entre enero y junio de 2003.

En Enero de 2003 los depósitos a la vista eran 1.893 millones de dólares, mientras que en junio de 2003 llegaron a 3.630 millones de dólares. Lo que significa que los ecuatorianos empezamos a creer en nuestro sistema financiero.

Todos estos aspectos permiten ver que la recuperación de dinero y Asesorías para futuros créditos, conlleva costos bajos que generan utilidades, logrando uno de los objetivos principales del proyecto, la rentabilidad.

1.1.2 Entorno Político

El entorno político de Ecuador puede afectar al proyecto debido a las decisiones que puede tomar el actual Gobierno. Durante muchos años los conflictos entre partidos políticos y diferencias de interés han creado problemas tanto económico como social en la población.

Los desacuerdos políticos y sus problemas producen huelgas, paralización de servicios, inestabilidad, entre otros. Los cuales pueden impedir la gestión de recuperación de créditos.

También se debe tomar en cuenta la incertidumbre existente proveniente de las decisiones del Presidente en cuanto a precios en combustibles, transporte y tarifas telefónicas, los cuales pueden afectar directamente a la empresa. Todos estos inconvenientes al incrementarse traen consigo costos elevados y genera inestabilidad en el país.

“En el periodo enero-julio del 2003, la inversión societaria extranjera creció casi el doble que en el mismo periodo del año 2002. Esta es una demostración de que el país va por el camino correcto” dice el Presidente Ing. Lucio Gutiérrez Burbúa.

1.1.3 Entorno Legal

La Empresa al operar en Guayaquil lógicamente debe ajustarse a las siguientes leyes: Ley de compañías, leyes tributarias, código de trabajo y civil, las cuales son las que rigen y constituyen el marco legal de esta empresa. La Ley de Compañías nos servirá para constituir la empresa y conocer los lineamientos a los cuales se debe regir en función de capital, socios, empleados, entre otros. El Código de Trabajo que nos guiará para el establecimiento de las condiciones de trabajo tanto para empleados como para empleadores y la determinación de los salarios para cada área de la empresa. Y las Leyes Tributarias para la correcta aportación al Estado.

Es importante tener en cuenta el marco legal y operativo que nos brindará el Código Civil en la parte de las demandas y juicios para la recuperación de deudas vía judicialmente.

1.2 ANÁLISIS MICROECONÓMICO

Este análisis tiene la misma importancia del anterior, pues a través de este podremos determinar los mercados del proyecto, es decir la posible demanda, y la competencia que enfrentará “CREDICOBANZAS S.A.”.

A continuación se hará un pequeño análisis de estas variables influyentes.

1.2.1 Demanda Potencial

El objetivo de determinar la demanda potencial del proyecto es el identificar el mercado al que “CREDICOBANZAS S.A.” está dirigida, es decir sus posibles clientes. Basados en un pequeño estudio realizado en

las empresas de cobranzas existentes, se supo que el mercado potencial para este tipo de empresas, son las empresas comerciales. La mejor forma de obtener información de empresas comerciales de la provincia del Guayas es acudiendo a la Cámara de Comercio que es una institución sin fines de lucro, dedicados a enfatizar su esfuerzo laboral al desarrollo legítimo del comercio de Guayaquil en particular y del Ecuador en general.

Además es importante saber que para facilidad del proyecto esta Cámara tiene divididas las empresas en Comisiones Sectoriales las mismas que se crearon con el objeto de agrupar a los afiliados de la Cámara de Comercio de Guayaquil, de acuerdo a la actividad específica comercial que ellos realizan. Para brindarle un mejor apoyo a los afiliados en sus necesidades, la Cámara de Comercio les ha dado esta clasificación, para que con su respectiva directiva puedan analizar sus problemas en forma directa. La Institución tiene más de 40 giros de negocio registrados más los correspondientes subgiros, lo que hace posible que existan tantas Comisiones Sectoriales, como giros de negocio se encuentren registrados en la entidad.

Es decir si una empresa se encuentra interesado en conformar o ser parte de una Comisión que no aparezca registrada , tan solo debe manifestar su deseo de conformar una Comisión del giro de negocio que representa mediante una comunicación a la Vicepresidencia Ejecutiva, la institución se encarga de contactarlo y de convocar a todos aquellos que se encuentran en dicha Comisión Sectorial para nombrar una Comitiva, la misma que le permitirá trabajar más de cerca con quienes hacen la Cámara de Comercio de Guayaquil así como en los intereses propios del gremio. De acuerdo al registro de mencionada institución a febrero de 2003 existen 7.830 empresas comerciales cada una conformada su respectiva comisión como se puede notar en la siguiente tabla.

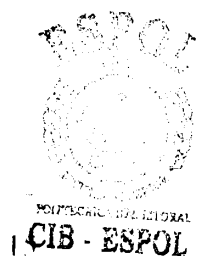


TABLA No. 1

CONDENSADO FEBRERO 2003 DE AFILIADOS A LA CAMARA DE
COMERCIO POR COMISION SECTORIAL

CODIGO	NOMBRE	# DE AFILIADOS
01	Aduanas y puertos	312
02	Almaceneras y depósitos comerciales	15
03	Artículos de bazar	359
04	Automotrices	526
05	Bienes Raíces	865
06	Centros de recreación	30
07	Computación, mantenimiento y suministros	256
08	Consultores, servicios administrativos y courier	557
09	Constructores, ingenieros y arquitectos	120
10	Cosméticos y perfumes	51
11	Educación	64
12	Electrodomésticos y equipos electrónicos	621
13	Equipos e implementos de oficina	70
14	Ferreterías y materiales de construcción	447
15	Hoteles, bares y restaurantes	92
16	Industria pesada, equipo industrial y maquinaria pesada	172
17	Joyerías, relojerías y accesorios	47
18	Laboratorios, dist. Farmacéuticos, farmacias y boticas	186
19	Libros y revistas	84
20	Licores	30
21	Misceláneos	142
22	Muebles, decoración	67
23	Música	14
24	Prendas de vestir	257
25	Productos alimenticios	599
26	Productos plásticos	63
27	Productos químicos	124
28	Publicidad y medios	159
29	Salud	199
30	Sector financiero	116
31	Sector jurídico	56
32	Seguros y brokers	201
33	Seguridad	245
34	Servicios de energía, productos de petróleo y gas	81
35	Supermercados y minimarkets	79
36	Telas, fibras y productos textiles	78
37	Telecomunicaciones	204
38	Transporte	175
39	Viajes y turismo	43
40	Vidrios, espejos y cristales	24
	TOTAL AFILIADOS	7.830

Fuente: Cámara de Comercio de Guayaquil

Elaborado por: los autores

Existen otras instituciones que requieren de este tipo de servicio tal es el caso de la Agencia de Garantía de Depósitos (AGD) que en un informe emitido por Byron Villagómez, ex gerente técnico de la mencionada agencia, enfatiza que se debería recuperar la cartera de deudas a través de una tercerizadora. Adicionalmente asegura que dentro de dicha institución se deben aplicar reformas estructurales para cobrar a los morosos.

Instituciones que necesitan de servicio de cobranzas:

- Bancos con sus diferentes créditos de consumo.
- Pacifictel.
- Corporación Financiera Nacional.
- IECE.
- Empresa Eléctrica de Ecuador.
- Las diferentes Cámaras con cuotas de afiliación y pagos mensuales.
- Los colegios de profesionales y sus cuotas de afiliación y mensuales

El mercado de las tarjetas de crédito es otra posibilidad, ya que las instituciones financieras emisoras de tarjetas tienen al momento 650.000 tarjetas, aproximadamente, emitidas en el país. Están repartidas entre Diners, Visa, MasterCard, American Express y Corporativa Bolivariana.

Entre enero y julio de este año el endeudamiento de los tarjetahabientes superó los 920 millones de dólares. Las cifras demuestran el potencial que tiene el mercado para captar a los clientes que utilizan dinero plástico para realizar sus compras y por lo tanto tener problemas con la recuperación de dinero.

TABLA No. 2
MERCADO DE TARJETAS DE CREDITO

TARJETA	NUMERO DE TARJETAS	EMISORAS
American Express	77.596	Banco (1)
Diners	234.289	Soc Financiera (1)
MasterCard	112.158	Bancos (5) Mutualista (1)
Visa	222.376	Bancos (9) Mutualistas (1)
TOTAL	646.419	

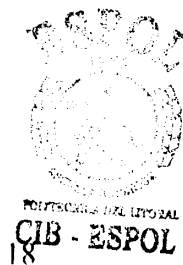
Fuente: Superintendencia de Bancos
Elaborado por: los autores

Algunas tarjetas de crédito han segmentado a sus clientes según su capacidad de consumo, por lo que en una misma marca de tarjetas hay usuarios con tarjetas denominadas internacional; otros, pero en menor cantidad, con tarjetas Gold con más servicios y cupo más alto, y muchas menos, denominada Platinum, que poseen cupo ilimitado.

1.2.2 Competencia

Se ha considerado como competencia de "CREDICOBANZAS S.A." a todos aquellas instituciones que estarían en capacidad de gestionar un cobro o emitir un informe para un futuro crédito a un posible cliente, entonces se puede divisar dos tipos de competencia, empresas de cobros y estudios jurídicos. En Guayaquil y de manera general en Ecuador el servicio de Cobranzas y Asesoría para Futuros Créditos se ha desarrollado tan sólo en los últimos años, y específicamente en los últimos 5 años.

Según un registro de la Superintendencia de Compañías, existen aproximadamente 35 empresas que se encuentran registradas bajo la denominación de empresas de cobranzas. Como nos podemos dar cuenta son pocas las empresas que se encuentran ofreciendo este tipo de servicio.



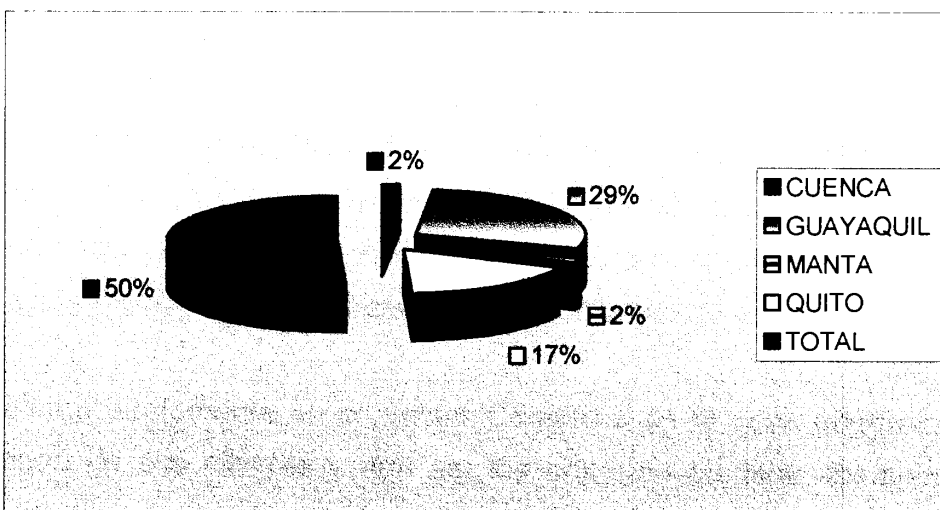
Cabe mencionar que existe infinidad de empresas que dan consultoría en las áreas: administrativas, financieras, contables, legal, educativas e incluso agropecuarias pero pocas que recuperan carteras.

Adicionalmente otro competidor son todos los estudios jurídicos de Abogados. Esta competencia no es frontal dado que este tipo de competidor no tiene desarrollado un plan operacional y estructural para poder realizar recuperación, y adicionalmente este tipo de competidores por lo general se especializan más en la parte legal de la gestión. Es difícil para ellos la parte extrajudicial ya que se necesita de infraestructura y organización para esto.

1.2.3 Estudio de la Oferta: Situación actual del servicio.

Como ya se manifestó anteriormente las empresas oferentes de este tipo de servicio en el Ecuador son muy limitadas, además su campo de acción no afecta nuestra proyección de gestión. En base a una investigación se constató que en Guayaquil existe el 57% de este tipo de empresas, en Quito el 34%, en Cuenca, Ambato y finalmente Manta el 3%.

CUADRO No. 1
OFERTA EMPRESAS DE COBRANZAS



Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por los autores

1.2.4 Diferenciación de la Competencia

La principal diferencia con la competencia que podría llegar a tener "CREDICOBANZAS S.A." es el hecho de estar en capacidad de recuperar todos los créditos impagos de empresas comerciales en base a grandes estrategias las cuales se encuentran desarrolladas en el Capítulo II.

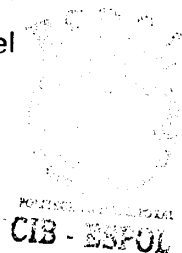
Es importante también la calidad de los informes que la empresa se dispondría a realizar para que en el futuro se reduzca la tasa de incumplimiento de los créditos de las empresas que necesiten. La calidad estará dada por el grado de exigencias y de información que reunirán los mencionados informes.

Otra diferencia es que la empresa tendrá un software de cobranzas, el mismo que permitirá: guardar, mantener, modificar y crear informes de las personas morosas y a la vez contar con la información necesaria de manera rápida y objetiva.

Además la empresa estará basada en una sólida planificación de todos sus recursos, tiene asegurada su durabilidad en un mundo cambiante y turbulento de la globalización. Y por último la calidad de sus recursos humanos, al contar con profesionales realmente orientados en el campo económico empresarial y financiero los mismos que permitirá tener controladas todas las variables del sector.

Dentro de los puntos más importantes para el éxito del negocio, es la base de apoyo que le pueden brindar las alianzas estratégicas que se logren consolidar con las empresas comerciales, las alianzas se darán en varios aspectos como son: búsqueda de la ampliación de nuevos clientes, aumento del potencial tecnológico, efectividad en el traslado de información proveniente de los cliente con problemas de morosidad, etc.

El problema fundamente en el Sector Comercial es la poca información que tienen de sus clientes y aun así les entregan créditos; también el



poco desarrollo en técnicas para recuperar carteras de personas morosas.

El incumplimiento de créditos para las empresas comerciales les trae como consecuencia una disminución de competitividad, aumento de gasto interno y menores índices de rentabilidad.

1.3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para realizar nuestro estudio, cuyo objetivo es medir el nivel de aceptación de "CREDICOBANZAS S.A." se utilizó el método de encuestas para medir el nivel de aceptación en las empresas comerciales con problemas de recuperación.

Mediante una encuesta se pretende saber y entender los puntos clave en este tipo de gestión y también nos permitirá implantar nuevos mecanismos que hagan efectiva la recuperación.

1.3.1 Selección de la muestra

La selección de la muestra se la hará para determinar un número representativo de empresas de la población, a quienes se deba realizar la encuesta para poder obtener la siguiente información:

- ||| Nivel de aceptación de las empresas comerciales en cuanto a Gestión de Cobranzas.
- ||| Nivel de aceptación de las empresas comerciales en cuanto a Asesorías Comercial para futuros créditos.
- ||| Principales motivos para la contratación de los servicios
- ||| Grado de problema con la recuperación de los créditos.
- ||| Nivel de gastos en la recuperación de una cartera difícil.
- ||| Determinación de la composición de las empresas comerciales en el mercado en base a sus ingresos.

⇒ **Definición de la Población**

Elementos: Empresas Comerciales inscritas en la Cámara de Comercio que basen su negocio en dar créditos a su clientes.

Tiempo: Lunes 1 de septiembre hasta 27 de septiembre del 2003, de 9:00am a 6:00pm

Marco Muestral: Ciudad de Guayaquil

● **Técnica de Muestreo**

La técnica que se ha utilizado es la de MUESTREO ALEATORIO SIMPLE, pues este método permite que todas las muestras posibles de una población tengan la misma probabilidad de ser seleccionadas o elegidas.

Este fue seleccionado ya que permite alcanzar el objetivo de la encuesta que es determinar el nivel de aceptación de todas las empresas de la ciudad de Guayaquil hacia "CREDICOBANZAS" S.A.

● **Selección del tamaño de la Muestra.**

Como paso previo a la selección de la muestra, se tuvo que realizar una encuesta piloto que permita determinar la disponibilidad de las empresas comerciales a contratar el servicio de cobranzas, para de esta manera establecer las proporciones (p y q) que se requiere para la siguiente formula de selección:

$$n = \frac{P*Q*N}{(N-1)*B^2/4+(P*Q)}$$

n = Tamaño de la muestra

P = Probabilidad de que el evento ocurra

Q = Probabilidad de que el evento no ocurra

B = Error permitido (5%)

(N-1) = Factor de corrección por finitud



Con 95% de confianza.

Por lo tanto, la encuesta piloto realizada los días 25, 26, 27 y 28 de agosto del 2003 a 40 empresas y específicamente a gerentes financieros, a quienes se les preguntó si estarían dispuestos a incursionar en nuevos métodos para realizar la recuperación de créditos para su empresa se obtuvieron los siguientes resultados:

√ **Si = 36 empresas**

√ **No = 4 empresas**

Es decir:

$P = 0.9 = 90\%$

$Q = 0.1 = 10\%$

Como se manifestó al principio la población para este proyecto es de 7.830 empresas.

De donde se obtiene:

$$n = \frac{7.830*(0.9)*(0.1)}{(7.829)*(0.05)^2/4+((0.9)*(0.1))}$$

n = 142

Error de Muestreo: Cuando tenemos una población, es difícil determinar exactamente el valor de un parámetro poblacional. Cualquier estimador puntual, inevitablemente cometerá un error, que resulta del hecho de disponer únicamente información de un subconjunto de la población total.

1.3.2 El Cuestionario:

El cuestionario fue realizado con preguntas combinadas, el mismo fue realizado a manera de entrevista personal.

El cuestionario consta de 13 preguntas realizadas a continuación:

Dirigido a: Gerentes, Gerentes Financieros, Jefes de créditos y ventas, de empresas comerciales que basan su giro de negocio en créditos a corto y mediano plazo.

ENCUESTA

Datos del Encuestado

Nombre:.....
Cargo:.....
Nombre de la Empresa:.....
Actividad:.....
Dirección:..... **Teléfono:**

El siguiente cuestionario será utilizado para recolectar información para una tesis de grado de Ingeniería Comercial y Empresarial especialización Finanzas de la Escuela Superior Politécnica del Litoral.

1. ¿Con qué frecuencia tiene problemas con la recuperación de créditos de sus clientes?

- () Con más del 30% de mis clientes
- () Entre el 30% y el 20 % de mis clientes
- () Menos del 20% de ellos
- () Con el 10% de ellos
- () Casi nunca

2. Al tratar de cobrar un crédito de su empresas usted espera encontrarse con:

- () Ahorro para su empresa
- () Recuperar el capital de trabajo.
- () Obtener ingresos adicionales provenientes de intereses Cobrados por mora.

- Evitar tramites judiciales para recuperar.
- Recuperar el crédito rápidamente.

3. ¿Ha recibido antes un servicio de Gestión de Cobranzas?

- SI
- NO

4. ¿Estuvo satisfecho con el servicio?

- Totalmente Satisfecho;
- Satisfecho;
- Ni satisfecho Ni insatisfecho;
- Insatisfecho

5. ¿Estaría usted dispuesto a confiar su cartera de cobros a una nueva empresa externa para que realice las gestiones de recuperación?

- SI
- NO
- NO esta seguro

6. ¿En la Gestión de Cobranzas preferiría acciones sobre?

- Cartera Vencida.
- Cartera Fresca
- Cartera vencida y fresca

7. En base a su experiencia que aspectos se consideran importantes en la recuperación de créditos y que además se deben considerar una nueva Empresa de Cobranzas. (Marque con una X)

- Atención Personalizada
- Nuevos métodos para negociar con clientes
- Bajos porcentajes de ganancias establecidos
- Alto prestigio dentro del mercado
- Mayor alcance de cobro (alcance a nivel nacional)
- Recuperación Extrajudicial

8. ¿Si se dispusiera a contratar un servicio de Cobranzas que aspectos lo motivarían a usted y a su empresa?

- Reducción de gastos
- Aumento en el ingreso por cobranzas de carteras difíciles
- Eliminación dentro de su empresas del departamento de Cobranzas



- Evitarse molestias con sus clientes morosos
- Generar eficiencia en todos los campos de su empresa

9. **¿Cuál es el nivel de INGRESOS por ventas o servicios anuales que tiene su empresa? (no utilidad)**

\$.....

10. **¿Del total de sus ventas anuales que porcentaje de las mismas son a crédito?**

- 0% al 10%
- 10% al 20%
- 20% al 30%
- 30% al 40%
- 40% en adelante

11. **¿Qué porcentaje de sus ingresos gastan en la recuperación de carteras impagas y con problemas?**

- 0% al 3%
- 4% al 10%
- 11% al 15%
- 15% al 20%
- 21% en adelante

12. **¿Estaría usted dispuesto a contratar un servicio de Asesorías para que futuros créditos tengan menos riesgo de ser impagos?**

- Si
- No
- No esta seguro

13. **¿En qué forma contrataría el servicio de Asesoría Comercial para futuros créditos?**

Anual () Mensual () Por Informe ()

1.3.3 Análisis de la información recogida

De las encuestas realizadas el mes de septiembre en las empresas comerciales se obtuvieron los siguientes resultados:

Del total de empresas encuestadas (142) el 30% corresponden a empresas que anualmente tienen ventas promedio entre \$0 y \$200.000, el 51% corresponde a empresas que anualmente tiene ventas promedio entre \$200.000 y \$800.000 y el 19% son empresas que anualmente tienen ventas promedio superiores a los \$800.000, es decir, en la ciudad de Guayaquil, los promedios de ventas anuales son muy variados y van desde \$100.000 a \$70.000.000 aproximadamente.

Entre las principales actividades que se registraron están:

1. Venta de maquinarias y repuestos industriales
2. Venta de electrodomésticos, muebles de oficina y computadoras
3. Venta de carros y repuestos
4. Importadoras
5. Transporte pesado, mudanzas y Couriers
6. Venta de productos químicos, fertilizantes y agrícolas
7. Venta de productos farmacéuticos
8. Empresas de servicios
9. Constructoras

TABLA No. 3
COMPOSICIÓN DE EMPRESAS COMERCIALES
(en base a sus ingresos por ventas anuales)

INGRESOS (US\$)	NO. EMPRESAS	PORCENTAJE
0-200,000	42	30%
200,000-800,000	73	51%
800,000 en adelante	27	19%
Total	142	100%

Elaborado por: los autores

1.3.4 Presentación de los Resultados

De la información recabada en la encuesta se puede determinar los siguientes resultados:



- **Primera pregunta:** de las 142 empresas encuestadas, 28 de ellas, tiene problemas con aproximadamente el 30% de sus clientes, cuando se trata de recuperar un crédito; 49 empresas comerciales tienen problemas con el 20%, de sus clientes, 22 empresas encuestadas tiene problemas con menos del 20% de sus clientes, y 39 empresas comerciales encuestadas, tienen problemas con menos del 10% de sus clientes. Un número mínimo de empresas encuestadas (4 empresas) respondió, que nunca tienen problemas con sus clientes cuando se trata de recuperar un crédito otorgado.

TABLA No. 4

PREGUNTA 1: ¿Con qué frecuencia tiene problemas con la recuperación de créditos de sus clientes?

Pregunta 1	Nº	%
Más del 30%	28	20%
Entre 30% y 20%	49	35%
Menos del 20%	22	15%
Con el 10%	39	27%
Casi nunca	4	3%
TOTAL	142	100%

Elaborado por: los autores

- **Segunda Pregunta:** en donde se enfoca las ventajas de recuperar un crédito se obtuvo que:
 - El 9% de las empresas comerciales encuestadas contestaron que recuperar un crédito trae ahorro para sus empresas.
 - El 29% de las empresas respondieron que es importante recuperar los créditos, ya que este dinero es parte de su capital de trabajo.

- Para el 14% de las empresas comerciales es importante recuperar un crédito, ya que esto les permite obtener ingresos adicionales provenientes de intereses.
- El 18% de las empresas respondieron que es importante recuperar un crédito para evitarse molestias con trámites extrajudiciales.
- Para el 30% de las empresas encuestadas es primordial recuperar el crédito rápida y oportunamente.

TABLA No. 5

PREGUNTA 2: Al tratar de cobrar un crédito de su empresas usted espera encontrarse con:

Pregunta 2	%
Ahorro para su empresa	9%
Recuperación de Capital	29%
Ingresos Adicionales de Int. Por Mora	14%
Evitar tramites Judiciales	18%
Recuperar crédito rápidamente	30%
TOTAL	100%

Elaborado por: los autores

- **Tercera Pregunta:** En esta pregunta, 81 empresas de las 142 encuestadas, nunca antes ha recibido un servicio de cobranzas; mientras tanto que 61 de las 142 empresas si ha recibido anteriormente el servicio.



TABLA No. 6

PREGUNTA 3: ¿Ha recibido antes un servicio de Gestión de Cobranzas?

Pregunta 3	Nº	%
Si	61	43%
No	81	57%
TOTAL	142	100%

Elaborado: por los autores

- **Cuarta pregunta:** del total de empresas que recibieron el servicio de cobranzas más del 67% estuvo inconforme con el mismo, tan solo el 11% estuvo medianamente satisfecho con la gestión realizada; ninguna empresa estuvo totalmente satisfecha.

TABLA No. 7

PREGUNTA 4: ¿Estuvo satisfecho con el servicio?

Pregunta 4	%
Totalmente Satisfecho	0%
Satisfecho	11%
Ni satisfecho ni insatisfecho	21%
Insatisfecho	67%
TOTAL	100%

Elaborado por los autores

- **Quinta Pregunta:** en esta pregunta podemos notar la disponibilidad de las empresas comerciales a contratar el servicio. Del total de las empresas encuestadas el 73%, si contrataría el servicio y el 18% no contrataría, y el 9% no esta seguro de hacerlo por diferentes circunstancias.

TABLA No. 8

PREGUNTA 5: ¿Estaría usted dispuesto a confiar su cartera de cobros a una nueva empresa externa para que realice las gestiones de recuperación?

Pregunta 5	Nº	%
Si	118	73%
No	29	18%
No esta seguro	15	9%
TOTAL	142	100%

Elaborado por: los autores

- **Sexta Pregunta:** Del total de empresas encuestadas el 60% solo preferiría que se cobre cartera vencida y el 39% las dos carteras frescas y vencidas; es mínimo el porcentaje que desean solo gestión sobre cartera fresca.

TABLA No. 9

PREGUNTA 6: ¿En la Gestión de Cobranzas preferiría acciones sobre?

Pregunta 6	Nº	%
Cartera Vencida	85	60%
Cartera Fresca	2	1%
Cartera Vencida y Fresca	55	39%
TOTAL	142	100%

Elaborado por: los autores

- **Séptima Pregunta:** en esta pregunta realizada a las empresas comerciales se puede se puede saber cuales son los aspectos considerados importantes en la recuperación de créditos:
 - Del total de empresas entrevistadas el 25% requería una atención personalizada a todos los problemas de recuperación.
 - Para el 24% es importante que la empresa tenga buenos métodos de cobro.



- El 22% de las instituciones encuestadas piensa que es importante que una empresa de cobranzas debe tener alcance a nivel nacional.
- El 17% de las empresas considera que es importante que la recuperación de los créditos sea extrajudicial, es decir la vía judicial se utilizará tan sólo cuando no existe la disposición del deudor en pagar y existen garantías que puedan justificar el cobro.

TABLA No. 10

PREGUNTA 7: En base a su experiencia que aspectos se consideran importantes en la recuperación de créditos y que además se deben considerar una nueva Empresa de Cobranzas.

Pregunta 7	%
Atención Personalizada	25%
Nuevos Métodos	24%
Bajos Porcentajes de Ganancias Est.	7%
Altos Prestigio en el mercado	5%
Mayor alcance de Cobro	22%
Recuperación Extrajudicial	17%
TOTAL	100%

Elaborado por: los autores

- **Octava Pregunta:** del total de empresas encuestadas el 41% de ellas se sienten motivadas a contratar el servicio de una empresa especializada en cobranzas, por que les evita molestias con clientes morosos y el 22% de ellas por que el ingreso aumenta al cobrar carteras difíciles; a demás el 18% piensa que esta acción trae productividad a todos los sectores de la empresa.

TABLA No. 11

PREGUNTA 8: ¿Si se dispusiera a contratar un servicio de Cobranzas que aspectos lo motivarían a usted y a su empresa?

Pregunta 8	%
Reducción de Gastos	15%
Aumento de Ingreso x cobro de carteras difíciles	22%
Eliminación del departamento de Cobranzas	4%
Evitarse molestias con sus clientes morosos	41%
Generar eficiencias en todos los campos de sus empresa	18%
TOTAL	100%

Elaborado por: los autores

- **Décima Pregunta:** en cuanto se refiere al porcentaje de créditos anuales que las empresas comerciales otorgan se obtuvo:

TABLA No. 12

PREGUNTA 10: ¿Del total de sus ventas anuales que porcentaje de las mismas son a crédito?

Pregunta 10	Nº	%
0% al 10%	17	12%
10% al 20%	6	4%
20% al 30%	23	16%
30% al 40%	12	9%
40% en adelante	84	59%
TOTAL	142	100%

Elaborado por: los autores

La mayoría de las empresas (84 de 142 empresas) venden más del 40% a créditos.

- **Décima Primera Pregunta:** en lo que se refiere a los gastos anuales en que las empresas comerciales incurren por cobranzas de carteras o clientes morosos se obtuvo.

TABLA No. 13

PREGUNTA 11: ¿Qué porcentaje de sus ingresos gastan en la recuperación de carteras impagas y con problemas?

Pregunta 11	Nº	%
0% al 3%	31	21%
4% al 10%	53	38%
11% al 15%	42	30%
16% al 20%	16	11%
21% en adelante	0	0%
TOTAL	142	100%

Elaborado por: los autores

El 38% de las empresas encuestadas gastan entre el 4% y el 10% de sus ventas anuales.

El 30% de las empresas encuestadas gastan entre el 11% y el 15% de sus ventas anuales.

Estas dos categorías, son las principales, Es decir, el 68% de las empresas comerciales gastan entre el 4% y el 15%.

- **Décimo Segunda Pregunta:** del total de las empresas encuestadas el 56% si contraria el servicio de Asesoría para futuros créditos y el 26% no esta segura por muchos factores; el 19% de las empresas no contratarían.

TABLA No. 14

PREGUNTA 12: ¿Estaría usted dispuesto a contratar un servicio de Asesorías para que futuros créditos tengan menos riesgo de ser impagos?

Pregunta 12	Nº	%
Si	79	56%
No	27	19%
No esta seguro	36	26%
TOTAL	142	100%

Elaborado por: los autores

- **Décimo Tercera Pregunta:** el 67% de las empresas encuestadas preferían cancelar el servicio de Asesorías par futuros créditos por informe realizado; el 26% prefiere contratar un servicio anual para los informes y el 7% contrataría en forma mensual.

TABLA No. 15

PREGUNTA 13: ¿En qué forma contrataría el servicio de Asesoría Comercial para futuros créditos?

Pregunta 13	Nº	%
Anual	38	26%
Mensual	10	7%
Por informe	94	67%
TOTAL	142	100%

Elaborado por: los autores

Adicionalmente

- De las 142 empresas encuestadas el 64% (90 empresas), contratarían los dos servicios; es decir, contratarían la gestión de cobranzas y Asesoría par futuros créditos lo cual nos permite ver que exciten gran aceptación de los dos servicios que van relacionados entre sí.

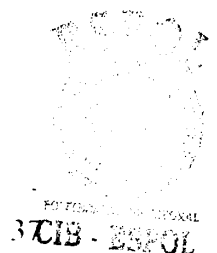
- El 27.46% de las empresas encuestadas recibieron antes el servicio pero se encontraron inconformes con el mismo.
- De las 142 empresas encuestadas 85 nunca antes recibieron el servicio de las cuales el 63% (54 empresas); si contratarían por primera vez un servicio de cobranzas.
- 74 de las 142 empresas encuestadas (52.11%); contratarían el servicio de cobranzas para recupera carteras vencidas; a demás 38 de 142 (26.76%) contratarían el servicio para recuperar carteras frescas y vencidas a la vez.
- En cuanto se refiere a las Asesorías comerciales se tiene una aceptación del 55% en general; para se más exactos 23 de 142 empresas (16.19%), contratarían el servicio de forma anual; 40 de las 142 empresas encuestadas (28.16%) contratarían y pagarían el servicio por informe realizado.

1.3.5 Conclusiones

El objetivo de la encuesta era medir el grado de aceptación de "CREDICOBANZAS S.A." en el sector comercial; una vez obtenida la información derivada de las entrevistas realizadas a los gerentes financieros, se sabe que en Guayaquil, el sector de las cobranzas se encuentra medianamente desarrollado con mucha imperfecciones en el momento de gestionar un cobro.

Adicionalmente, una vez concluida la encuesta, se les extendió una explicación profunda de lo que realmente hará la empresa en beneficio de empresas comerciales y sus cuentas por cobrar. La acción de la empresa estará dirigida a suplir falencias en recuperación de créditos de los departamentos de cobranzas.

- ⇒ "CREDICOBANZAS S.A." es una empresa que tendrá gran aceptación por parte de empresas comerciales dada la gran cantidad de créditos difíciles de recuperar; 73% de las empresas si contratarían el servicio.
- ⇒ Para la mayoría de las empresas encuestadas (59%) es importante recuperar el crédito rápidamente; ya que es su capital de trabajo por lo tanto esperan no llegar a la parte judicial dado que es más compleja y toma más tiempo en recuperar .
- ⇒ **Ninguna de las empresas encuestadas y que anteriormente recibió un servicio de cobranzas estuvo satisfecha con el mismo; eso demuestra la falta de una empresa profesional en esta actividad.**
- ⇒ "CREDICOBANZAS S.A." será una empresa que tendrá que dar atención personalizada a cada uno de los problemas, y de ser posible en el mediano plazo tener alcance nacional, a demás; conforme se desarrollo la gestión la empresa deberá desarrollar nuevos y buenos métodos para negociar con personas morosas.
- ⇒ 82 de 142 de las empresas comerciales encuestas en guayaquil venden mas de 40% de sus ventas anuales a crédito. Por lo que es fácil deducir que existirán la necesidad de contratar una empresa de cobros.
- ⇒ 124 de las 142 empresas encuestadas gastan entre el 3% y el 15% de sus ventas anuales en recuperar créditos difíciles, lo cual nos da la certeza de que es una actividad rentable para "CREDICOBANZAS S.A." y preocupante para las empresas comerciales.



1.3.6 Plan de Marketing

En esta etapa del proyecto se definirá la misión, objetivos, mezcla de marketing y estrategias que le permitirán a la empresa captar el mercado y atender de forma más rentable y oportuna que la competencia.

La planeación estratégica esta enunciada a continuación, se describirá el plan estratégico del marketing para "CREDICOBANZAS S.A."

1.3.6.1 Planeación Estratégica de la Organización

A continuación se definirá la misión, visión y los objetivos generales, los cuales guiaran la planeación de cada función de la organización.

MISION: La misión de "CREDICOBANZAS" S.A. se centra en ofrecer a todo el sector comercial un servicio de cobranzas y asesorías comerciales para futuros créditos, el cual les permitirá reducir errores, aumentar la productividad, tener mayor organización, confiabilidad en la información y mejor control de saldos de clientes por conceptos de ventas a crédito.

VISION: Ser la empresa de cobros y asesorías comerciales para el otorgamiento de futuros créditos que trabaje conjuntamente con empresas comerciales, con una mejor organización y estructura interna. Adicionalmente crear los medios y herramientas necesarias para contribuir a una eficaz y ágil gestión.

OBJETIVOS

- Gestionar y Recuperar carteras encargadas por empresas comerciales, ya sean carteras frescas y vencidas.
- Buscar un método para conseguir la mayor efectividad en el momento de la recuperación de las carteras vencida, en el menor tiempo posible con una cultura organizacional basada en el liderazgo de los más experimentados.

- En la gestión de cobranzas evitar llegar a la recuperación judicial dado que es más complicada y toma más tiempo y recursos

1.3.6.2 Análisis de la situación inicial

Este estudio abarca el análisis de los factores ambientales externos y los recursos internos de la empresa para diseñar planes que permitan cumplir los objetivos generales.

✦ Análisis FODA

Fortalezas

- ✓ Excelente equipo de profesionales especializados.
- ✓ Incremento del Cash-Flow (flujos de caja) de nuestros clientes.
- ✓ Mejora la rentabilidad a través de una reducción de los impagados.
- ✓ Mejora la gestión de clientes y su fidelidad.
- ✓ Reducción de gastos generales, reducción de plantilla, transformación de costes fijos a costes variables.
- ✓ La creación y aplicación de metodología propia en el proceso de recuperación y asesoría.
- ✓ Mejor planificación de mercadeo ante la competencia.
- ✓ Cierta grado de aislamiento de las fuertes presiones competitivas.
- ✓ Estructura de costos competitiva.
- ✓ Habilidades para la innovación de Servicios.
- ✓ Mejor capacidad de gestionar.
- ✓ Tecnología de punta en lo que se refiere a el software

Oportunidades

- ✓ El deteriorado sistema financiero y en general la crisis que atravesaba el país en años anteriores, da lugar a que exista gran cantidad de carteras por cobrar
- ✓ Mercado de Gestión de Cobros y Asesorías Comerciales en expansión.

- ✓ Posibilidad de ofrecer más servicios a los clientes.
- ✓ El volumen creciente de créditos que ofrecen las empresas comerciales y de servicio.
- ✓ Ausencia de empresa líder en el mercado.
- ✓ Ingresar en nuevos mercados regionales.
- ✓ Facilidades comerciales en mercados foráneos atractivos.
- ✓ Poca fuerza publicitaria de la competencia.

Debilidades

- ✓ Poca información existente en cuanto se refiere a la Asesoría Comercial para futuros créditos.
- ✓ Poca inversión en publicidad en empresas de Gestión de Cobros.
- ✓ Empresas no convencidas de la efectividad de tercerización.
- ✓ Empresas con políticas cerradas que no permitan la participación de entidades externas en sus carteras.
- ✓ Carencia de logística propia para operar.
- ✓ Inexistente imagen en el mercado.
- ✓ Dependencia del tiempo de entrega de las carteras por recuperar.
- ✓ Inversión financiada 100% por los accionistas.

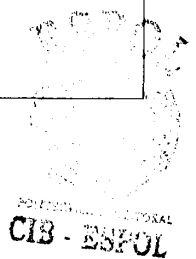
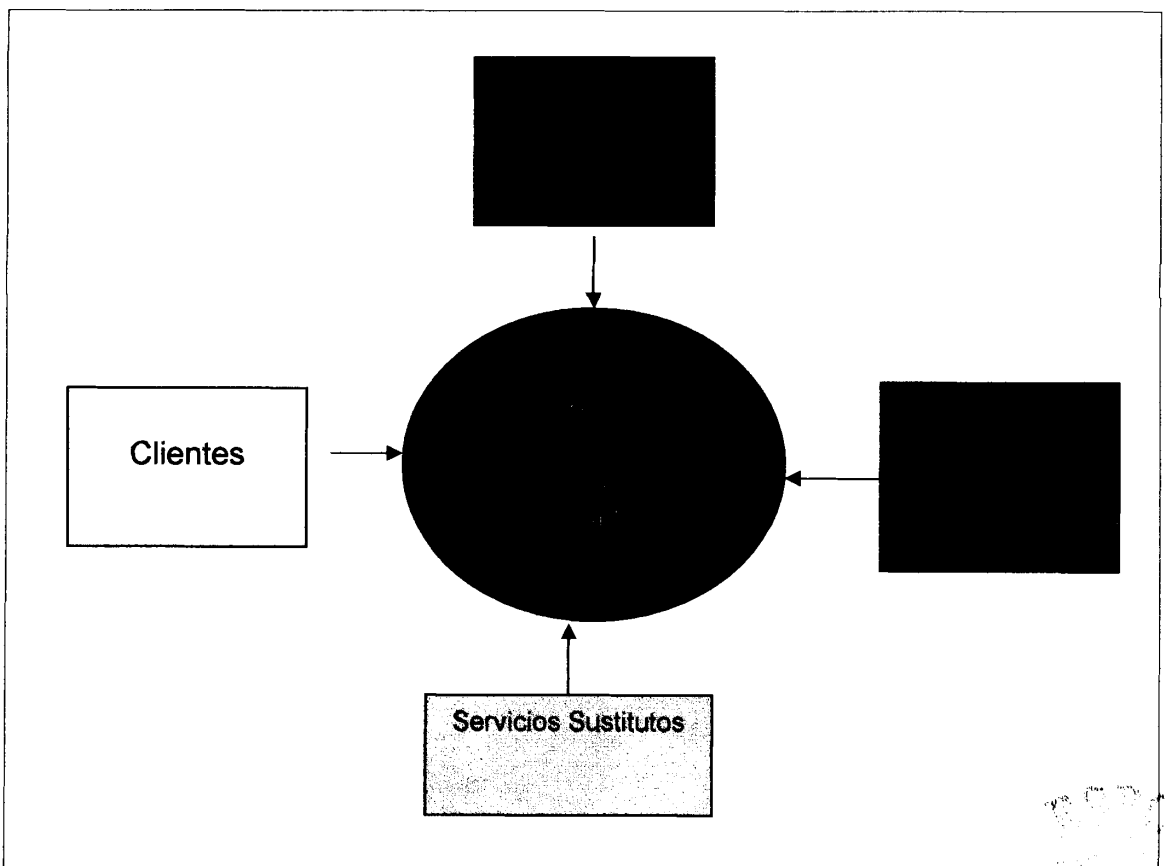
Amenazas

- ✓ Incremento en los costos operativos especialmente el insumo telefónico el cual es elemental en la parte operativa
- ✓ Crisis económica y financiera.
- ✓ Ingreso de nuevas empresas al mercado guayaquileño.
- ✓ Competencia internacional de prestigio.
- ✓ Pequeñas empresas de gestión de cobro y asesorías comerciales existentes que apuntan al mismo segmento.
- ✓ Pequeñas empresas con honorarios más bajos.
- ✓ Entrada de competencia internacional con costos menores.
- ✓ Cambios en las necesidades de las empresas comerciales.

Comentarios sobre el análisis FODA.

El análisis FODA es muy limitado, faltan argumentos de peso para poder establecer un complejo análisis. Las empresas de Gestión de Cobros y Asesorías para futuros créditos están siendo analizadas en forma global. Normalmente los bienes pueden ser vistos antes de ser adquiridos, y muchos de sus atributos o cualidades son fácilmente apreciables antes de su uso. En cambio, no es fácil hacer tales constataciones con la gran cantidad de servicios existentes. Como se sabe el servicio es una acción o desempeño que no puede ser empaquetado y transportado, por lo que es más difícil definir su naturaleza en comparaciones con las alternativas de la competencia.

**CUADRO No. 2
ANÁLISIS DEL DIAMANTE DE PORTER**



Competidores Potenciales

Nuestros competidores potenciales estarían representados por cualquier empresa o consultorio jurídico que llegase a establecer en Guayaquil y cuya actividad sea la recuperación de dinero para empresas comerciales o que a su vez otorgase Asesoría para futuros créditos.

En este mercado las barreras de entrada son bajas, por lo cual existe una gran posibilidad de que surjan nuevas empresas, lo cual se debe, a que no se puede lograr una economía de escala con respecto a costos, la diferenciación del servicio es difícil de establecer, y las restricciones e inconvenientes son los mismos para todos.

Competidores

Se consideran competidores todas aquellas empresas que podrían dedicarse a la misma actividad que "CREDICOBANZAS S.A." es decir la gestión de cobranza y Asesoría comercial para futuros créditos, entre los principales competidores tenemos:

TABLA No. 16
EMPRESAS DE COBRANZAS EN GUAYAQUIL

NOMBRE	DIRECCION
SERVICOBANZAS S.A.	CHIMBORAZO 203 Y VELEZ
COBRANZA A MOROSOS S. A. COBRANCOSA	LUQUE 229 Y CHILE
OCIMCA CA	GARCIA AVILES 217
INCA SERVICIOS DE COBRANZA S. A.	AV 9 DE OCTUBRE
LISCAR SA	ORELLANA 213
ARASCO C. A.	AV. DE LAS AMERICAS 2773
OCIMCA CA	GARCIA AVILES 217
CREDITOS Y COBRANZAS CIA LTDA	AGUIRRE 324
COINCRE CIA. LTDA.	V. ESTRADA 911 Y ILANES
DOPAU COBRANZAS C. LTDA.	CHEMBER 308
CIC NUEVE C. LTDA.	FRANCISCO DE MARCOS
LIPAGLI S.A.	PEDRO CARBO
ROMERO Y ASOCIADOS	

Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por los autores.

Clientes

El mercado objetivo del proyecto son todas aquellas empresas comerciales que se encuentran en la ciudad de Guayaquil, que tienen problemas con la recuperación de créditos de sus clientes.

Uno de los sectores al que "CREDICOBANZAS S.A." le pondrá especial atención es al sector de electrodomésticos y equipos electrónicos los cuales tienen gran volumen de créditos y a su vez tienen estrategias que parecen ser simples, pero resulta un recurso vital al momento de competir y ganar mayor participación en un mercado que, según la Asociación de Almacenes de Electrodomésticos de Ecuador (Asadelec) mueve cerca de \$270 millones anuales.

De allí que las principales cadenas de electrodomésticos ingresaron a un régimen donde el nivel de competencia es constante y la diferencia está impuesta por los precios, los plazos en los créditos y los servicios post venta que ofrezcan estas empresas comerciales.

Incluso los distribuidores calculan que el mercado ecuatoriano puede bordear una demanda anual del medio millón de electrodomésticos a crédito. Para lo cual se sabe que el negocio de electrodomésticos creció 65% en los últimos años.

Por otro lado un grupo de personas (Seiscientas personas) calificaron a los principales almacenes basados en ocho preguntas e indicadores relacionados a la imagen, promoción, precios, selección y variedad de electrodomésticos, entre otros.

El resultado fue favorable para Créditos Económicos, Artefacta, Almacenes Japón y Comandato entre las empresas preferidas. Siguen en

esa escala Orve Hogar, La Ganga, Sukasa y Marcimex, según Datanalisis, Firma que efectuó el estudio de Mercado en Mayo 2003.

Almacenes mas visitados por los consumidores:

TABLA No. 17
ALMACENES MÁS VISITADOS POR LOS CONSUMIDORES

Créditos Económicos	1
Artefacta	2
Almacenes Japón	3
Comandato	4
Orve Hogar	5
La Ganga	6
Sukasa	7
Otros	8 – 10
Marcimex	11

Fuente: Datanalisis
Elaborado por: los autores

1.3.7 Objetivos de Marketing

El siguiente paso de la planeación estratégica es la determinación de los objetivos de marketing, los cuales para "CREDICOBANZAS S.A." son:

- Captar la atención total de las empresas comerciales creando un servicio diferenciado, personalizado y sobre todo dentro de la empresa mantener buena organización interna.
- Promocionar las Asesorías para futuros créditos mediante la realización de informes claros y objetivos.
- Incentivar, motivar el uso de nuestros servicios mediante beneficios a corto plazo.
- Incentivar el pago de la deuda contraídas a clientes de empresas comerciales



1.3.8 Posicionamiento

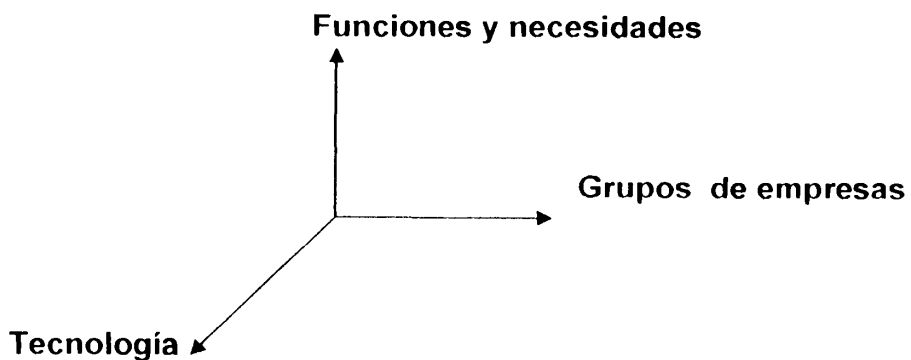
La posición es el lugar que ocupa un producto y/o servicio, en la mente de los consumidores (empresas comerciales), en relación a la competencia, por lo que hay que tomar dos decisiones básicas con respecto al servicio: cómo posicionarlo en el mercado, y cómo diferenciarlo de la competencia. Es por esto que la empresa entregará atención personalizada a cada uno de los problemas, lo cual motivará a las empresas comerciales a contratar el servicio.

1.3.9 Selección del Mercado Meta

El mercado de "CREDICOBANZAS S.A." está constituido por todas aquellas empresas comerciales que otorgan crédito directo a sus clientes, que tienen problemas en recuperar esos créditos y que desean recuperar su capital de trabajo para empezar a generar eficiencia dentro de su organización. Por lo tanto es necesario segmentar el mercado y escoger aquel en el que se pueda generar más valor para las empresas y sostenerse durante cierto tiempo. Para esto es necesario determinar una macro y micro segmentación.

1.3.9.1 Macro segmentación

El objetivo de este estudio es el de determinar el mercado de referencia desde el punto de vista de las empresas, para lo cual todo nuestro segmento será toda empresa comercial de Guayaquil con clientes morosos. Para una mejor explicación se tendrá en cuenta tres dimensiones:



Funciones y necesidades

- Crear trabajo
- Evitar molestias a las empresas con clientes morosos
- Recuperar el capital de trabajo
- Crear un ambiente de confianza dentro del sistema comercial al otorgar créditos

Tecnología

- Respaldo de un gran software para la correcta utilización y transmisión de la información

Grupo de empresas

- Empresas Comerciales de Guayaquil
- Otorgan crédito directo o dan facilidad de pago a su clientes
- Poseen más del 20% de sus ingresos en cuentas por cobrar
- Tiene frecuentemente problemas con clientes morosos.

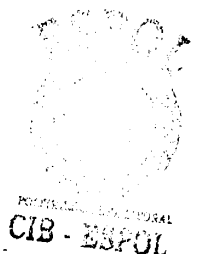
1.3.9.2 Micro segmentación

Para escoger el mercado meta de "CREDICOBANZAS S.A." Se escogió la estrategia de una sola segmentación, pues se escoge un solo segmento del mercado total para concentrar sus estrategias en él. En lugar de luchar con muchos rivales en un mercado mas amplio

Esta estrategia otorga el beneficio de posesionarnos en un mercado y adquirir buena reputación con especialista o experto en él; lo cual es fundamental para una empresa de cobranzas y Asesorías para futuros créditos.

El perfil de las empresas que sen encuentran en este segmento es:

Demográfico



Empresas comerciales que otorgan más del 40% de sus ventas anuales a crédito, que gastan entre el 4% y el 15% de sus ingresos anuales en recuperar su capital de trabajo de la ciudad de Guayaquil.

Psicográfico

Empresas que adquieren los servicios de cobranzas y Asesoría para futuros créditos, con el fin de obtener o recuperar gran parte de su capital de trabajo, que no desean tener problemas con clientes morosos y que desean que su empresa no pierda eficiencia en el campo comercial.

1.3.10 MARKETING MIX

La base de todo plan de mercadeo es el Marketing Mix, el cual consiste en especificar de la manera más clara cada uno de sus cuatro componentes, los cuales son: producto (servicio en este caso), precio, plaza y comunicación, con el objetivo de determinar las mejores estrategias que lleven a cubrir las necesidades y expectativas del mercado meta, a la vez que lleven a la generación de ganancias por parte de "CREDICOBANZAS S.A.".

1.3.10.1 Servicio

Con el estudio realizado anteriormente mediante las encuestas se identificó los problemas y requerimientos de las empresas comerciales; para lo cual está en desarrollo en el capítulo II; en donde se especifica como funcionará el servicio.

En general "CREDICOBANZAS S.A." atenderá toda clase de cobranzas en las siguientes vías:

- o Extrajudicial
 - Facturas
 - Cheques sin fondos
 - Pagarés
 - Letras de cambio

o Judicial

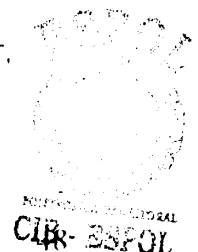
- Juicios Ejecutivos Mercantiles: con base en títulos de crédito como son: pagarés, letras de cambio y cheques.
 - Ordinarios mercantiles, con base en todo tipo de documentos: contratos, facturas, notas de remisión, etc.
 - Juicios de quiebras y suspensiones de pagos (su formación y actuación dentro de ellos)
 - Juicios hipotecarios.
 - Controversias de arrendamiento tendientes al cobro y/o desocupación del inmueble arrendado.
2. Verificamos domicilios y solvencias tendientes a expedir, en los casos en que así proceda, cartas o certificados de incobrabilidad.
 3. Cobranzas mediante querellas penales respecto de delitos patrimoniales como: cheques sin fondos, fraude, abuso de confianza, etc.
 4. Promoción de amparos respecto de cobranzas civiles y mercantiles.
 5. En general, todo tipo de litigios en las materias citadas

1.3.10.2 Eslogan, Logotipo y Marca Comercial.

Para el caso se decidió realizar un logomix, es decir un símbolo más el nombre, de manera que pueda identificar y representar a la empresa cada vez que se lo emita.

La imagen estará conformada por un grupo de imágenes relacionadas con la gestión de cobro, empresas comerciales y dinero, que representa nuestro compromiso de mantener una alianza estrategia perenne con todo nuestro mercado meta a fin de proponer la eficiencia y eficacia de las cuentas por cobrar del sector comercial.

El nombre viene de la unión de dos palabras características y primordiales de la empresa, especifica el servicio que se pretende dar, gestión de Cobranzas de Créditos "CREDICOBANZAS S.A."



El eslogan de nuestra empresa, esta ligado con nuestra misión intrínseca,
por tal razón es:

**“NUNCA ANTES LA RECUPERACIÓN DE SU DINERO FUE TAN
RÁPIDA”**

“CREDICOBRANZAS S.A.”

COBRO Y ASESORIA



“NUNCA ANTES LA RECUPERACIÓN DE SU DINERO FUE TAN RÁPIDA”

Este eslogan está respaldado con el resultado de las encuestas realizadas; se conoció que para 59% de las empresas es importante recuperar el dinero rápidamente.

1.3.10.3 Precio

Para la determinación de porcentaje de cobro por recuperación de créditos y el precio por los informes para futuros créditos se tomará como referencia el piso, es decir los costos en que se incurren en la gestión y como techo, el mercado. Al igual se considera la disposición de pago de las empresas comerciales, otro de los aspectos que se tendrá muy en cuenta es el tiempo de vencida de las carteras a cobrar, ya que esto hace que sea más fácil o difícil la recuperación es decir las carteras son clasificadas por el tiempo de vencimiento.

En resumen la forma de determinar los ingresos de la empresa se establecen mediante porcentajes sobre el valor del monto recuperado. Estos porcentajes estarán en función del tiempo, grado de complejidad del servicio y montos a recuperar.

1.3.10.4 Comunicación

Con el propósito de atraer la atención de los clientes potenciales de nuestro servicio, se empleará publicidad en prensa y radio.

Además se utilizará la difusión a través de Cartas de Presentación hacia las distintas empresas de Guayaquil.

Como nos encontramos en la etapa de posicionamiento del mercado, las comunicaciones de presentación se enviarán durante los tres primeros meses a la mayor cantidad de empresas posibles, dividiéndolas en grupos de acuerdo al tamaño de las mismas. Dichas cartas tienen como finalidad comunicar el tipo de servicio y las comodidades que la empresa ofrece.

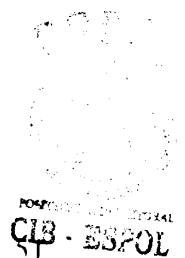
Con el fin de estar acorde con las tecnologías actuales, "CREDICOBANZAS S.A." utilizará Internet como medio de comunicación.



y contratación de los servicios a través de su Web Site www.credicobranzas.com.ec.

1.3.11 ESTRATEGIAS DE MARKETING

- ✓ Se utilizará la estrategia de penetración debido a que nuestro objetivo es llegar a la mayor cantidad de empresas con el servicio, con la finalidad de que exista en el menor tiempo posible la mayor cantidad de carteras para recuperar.
- ✓ Las Cartas de presentación se las enviará a través de una empresa de courier a la mayor cantidad de empresas posibles durante los primeros tres meses de funcionamiento.
- ✓ Crear una base de datos de empresas comerciales donde consten los datos referenciales como: Actividad, Dirección, Teléfonos, E-mails, Nombre de los Gerentes; para de esta manera comunicarnos, principalmente a través de Internet, con ellos y mantenerlos informados de las actividades de "CREDICOBANZAS S.A."
- ✓ Se tratará de hacer convenios con las empresas comerciales más representativas, las mismas que nos permitirán promocionar a nuestro servicio a través de ellos.
- ✓ Se promoverá la creación de una base de datos propia de "CREDICOBANZAS S.A.", generada con la información que nos brinden nuestros clientes, en donde conste el perfil económico-comercial de sus deudores, para de esta manera dar un mejor servicio en la asesoría para futuros créditos.



CAPITULO II

IDENTIFICACIÓN DEL SERVICIO

2.1 GESTION DE COBROS

Mediante esta gestión se desea ofrecer a nuestros clientes la posibilidad de externalizar todo el conjunto de funciones que conlleva el departamento de cobranzas en una empresa, en otras palabras el objetivo principal de la Gestión de Cobros es incentivar a las empresas comerciales a tercerizar dicho departamento. El servicio se brindará en las carteras que nos asignen los clientes, sean estos préstamos vencidos o no vencidos.

El procedimiento de la gestión de cobros tiene diferentes etapas, dependiendo del estado de la cartera (si está en mora o no), lo que incluye los siguientes servicios que ofreceremos:

- ✓ Telemarketing: contactos recordatorios de deudas apoyados con el envío de cartas, control de calidad de productos y servicios, y campañas informativas sobre nuevos productos.
- ✓ Gestión de facturas: seguimiento de la facturación del Cliente, llamadas y cartas recordatorias de próximos vencimientos y de

retrasos mínimos en el pago. Esta gestión aplica para las carteras frescas, es decir que están a tiempo en la cancelación de sus cuotas.

- ✓ Telegestión: gestión mediante comunicación por carta y contactos telefónicos con el moroso. Gestión directa y sostenida a las carteras con poca morosidad, siempre que las características de contingencia no determinen el pase a otro nivel de gestión. Está especializada en niveles: 1) Contacto con el deudor (para alcanzar un acuerdo de pago), 2) Gestión y seguimiento de acuerdos, 3) Gestión mixta de acción telefónica apoyada en la visita de cobradores. La característica más importantes en esta gestión es la rapidez en el tratamiento masivo de reclamaciones.
- ✓ Gestión pre-legal: recuperación por vía amistosa de deudas mediante estudio del expediente, contacto telefónico y visita personal. Se gestionará para conseguir la solución de pago, ya sea mediante convenios, acuerdos o reestructuración de la deuda, dependiendo de lo que hayan acordados las dos partes. Esta cobranza es extrajudicial. En caso de no alcanzar resultados positivos se realiza un informe sobre la causa de la no recuperación junto con la información recabada sobre el deudor y su solvencia patrimonial y una propuesta razonada para su traspaso a judicial.
- ✓ Gestión judicial: se insta siempre después de haber acreditado la solvencia suficiente para garantizar el éxito. La iniciación del procedimiento judicial significa incremento del nivel de gestión. Las demandas judiciales se instauran ante el Juez de lo Civil. El Código Civil reglamenta las relaciones entre las personas.

Desde el momento en que nos encomiendan la gestión de una cartera de clientes deudores el proceso de Gestión de Cobros quedaría resumido de la siguiente forma:

- Distribución de la cartera por parte del Jefe de Cobranzas a cada Ejecutivo.
- Estudio y evaluación del expediente.



- Estudio de los datos e información aportada: corroborar datos del deudor o investigar si se necesitase.
- Ampliación de datos (si se requiere).
- Inicio de la gestión de cobro que comprende de los siguientes pasos: Contacto del ejecutivo con el deudor; iniciar la negociación y conseguir acuerdo; seguimiento del convenio pactado, en caso de contacto útil. En caso de contacto no útil, se localizaría al titular de la deuda o intervinientes en el contrato; visita personal si procede; Si no existe compromiso o acuerdo de pago, se instrumenta un informe de solvencia con el fin de valorar la conveniencia o no de una acción judicial.
- Informe final sobre la Gestión de Cobro.

Estrategia: Cobranza negociada

Negociar en el área de cobranzas, consiste en trabajar para obtener acuerdos, para los que nos preparamos intelectual y emocionalmente, enfrentar la controversia asumiendo la realidad y el desafío de alcanzar una solución que deba ser cumplida por partes. En el área de cobranzas siempre hay problemas. Se debe negociar cuando hay controversias, ya que la negociación es el más viable de los recursos que las enfrenta honorable y dignamente que busca obtener un convenio que implica mutua colaboración. Por lo tanto se debe: enfocar las opciones y no problemas; volver participativo al deudor y evitar la competencia con el mismo; generar soluciones (buscar, crear, inventar), no dejar que las diferencias personales, regionales o sociales afecten las relaciones comerciales.

Entonces se negocia en el área de cobranzas para:

- ✓ Establecer condiciones del deudor hacia la empresa acreedora, en su segmento productivo.
- ✓ Reducir el riesgo de pérdida por irrecuperables, generando opciones reales de cobro, y motivando al deudor en su cumplimiento.

- ✓ Disuadir la mora en el pago, proposiciones no viables y posiciones gana deudor – pierde acreedor o las posiciones perder – perder.

Cuando se gestiona recuperación de cartera, se trata con personas, y estas forman grupos humanos, estos grupos viven en regiones, en donde existen formas de cultura, se desarrollan en entornos geográficos, demográficos que definen la productividad, la rentabilidad y los hábitos; el entorno cultural genera criterio, lo cual produce una identidad grupal.

En nuestro país las regiones geográficas costa y sierra tienen diferenciados los entornos culturales, por ejemplo: En la sierra, es común ver que los clientes actúan bajo un código de moral, acentúan el interés mutuo de resolver las diferencias, puntualizan sobre las obligaciones, suelen ser estrictos, muy apegados a las reglas, la formalidad es una característica común, actúan con mucha protección o prevención. En la costa, la información requerida es más abierta, menos estructurada, los costeños son más sensibles y desarrollan afectividad, aún cuando no lo expresen, se sujetan con menos reglas, y no requieren de formalidades.

En la gestión de cobros, antes de aplicar alguna estrategia que implique una modificación de la forma de pago, es conveniente revisar las políticas de la empresa acreedora. La política de cobranza o recuperación de cartera debe estar clara y definida, para ello es necesario implementar los siguientes parámetros y condiciones y separar en categorías:

- Determinar el vencimiento a corto plazo de la cartera, que podría ser aquél que no exceda de 15 o 30 días según las condiciones establecidas por el tipo o condiciones del negocio en estos casos se aplica una estrategia preventiva de cobro, cordialidad, recordatorio, acercamiento amable y amistoso.
- Determinar el vencimiento de largo plazo o mora acumulada en este caso han excedido los 31 días, el deudor no ha respondido al acercamiento, se muestra evasivo, propone quitas y esperas, se

muestra irreverente, formula objeciones contra el pago o el servicio, condiciona el hecho de pagar, en estos casos se aplica una estrategia más intensiva.

PRINCIPIOS DE LA COBRANZA NEGOCIADA: la negociación se sustenta en principios, los cuales sirven de guía para desarrollar un argumento que permita alcanzar buenos acuerdos:

1. Para recibir hay que dar.
2. Exigir de más a menos.
3. Ofrecer lo mínimo (en condonaciones).
4. **No precipitarse.**
5. Ceder siempre en lo menos importante.
6. Flexibilizar.
7. Negociar intercambios justos.
8. Diferenciar entre lo que necesitamos y lo que deseamos.
9. Recordar que lo contraparte también se ha preparado contra el cobrador.
10. Actuar como acreedor, pero también como mediador. El objetivo es persuadir.
11. Cuidar de no confundir mediador con apaciguador.
12. Aumentar. Sobrevalorar lo que puede ofrecer.
13. No planificar según los beneficios que obtendrá, sino en función de lo que se puede ofrecer.

Táctica y técnicas para optimizar la negociación de la cobranza

La táctica debe fundarse en los siguientes preceptos:

- a. Conocer el origen y las condiciones del crédito, las objeciones al pago; establecer el flujo de efectivo del deudor, de ser posible, reformule el balance de situación, establezca la capacidad de pago relacionada con la actividad.

- b. Evaluar el endeudamiento del deudor con los otros acreedores y el nivel de cumplimiento, evaluar el endeudamiento contra nuestro cliente y relacionarlo con las garantías.
- c. Crear condiciones de pago, en armonía con los parámetros y políticas del acreedor, aunque se debe ser realista: el primer paso es que el cliente reconozca la obligación, luego se produce el pago
- d. Conocer el mercado, clasificar a los deudores por tipo de actividad, por el flujo de ingresos estableciendo una media general del segmento.
- e. Crear varias alternativas, todas posibles, aplicables y proponerlas al deudor. Aplicar la estrategia "todas tienen premio" guardando porcentajes para un posible regateo.
- f. Aprender a determinar cuando tomar la decisión final en una recuperación infructuosa que conlleve acciones judiciales. Esta resolución se deberá tomar cuando:
 - ⇒ ninguna condición de pago racionalmente propuesta es aceptada por el cliente.
 - ⇒ la capacidad de pago del deudor y las garantías corren el riesgo de deteriorarse. En este caso se corre el riesgo de aplicar pérdidas, que no serán recuperables ni rematando las garantías.
 - ⇒ el deudor no acepta un acuerdo viable, y las garantías todavía tienen un valor comercial sobre las obligaciones a cobrar, es el mejor momento para recuperar sin aplicar pérdidas.

Uno de los peores enemigos de los jefes de cobranzas es caer en la rutina operativa y permitir que el equipo de trabajo incurra en el mismo error.

La mayor o menor preparación para negociar define el éxito en la gestión de cobros, en la medida que conozca a los deudores y su real situación

financiera. A continuación enumeramos técnicas para optimizar la negociación:

GLOBALIZAR LAS PROPUESTAS: trabajar en una opción global en cobranzas es buscar una coincidencia entre las aspiraciones del acreedor y el deudor; en cierta forma ambos ceden o renuncian a algo; el acreedor a su interés de recuperar inmediatamente su cartera y obtener "beneficios del castigo financiero al deudor", y el deudor retoma el compromiso de pago y renuncia a formular nuevas condiciones (quitas y esperas). El ejecutivo de cobranzas debe establecer los límites, tolerancias o niveles de concesiones con los cuales enfrentará al deudor pasivamente, esto significa dejarlo hablar y escuchar sus propuestas y objeciones; luego determinar los puentes de reconciliación comercial y tomar con el deudor la decisión de resolver la cuenta.

SUPONER EL PAGO, COMPROMETER AL CLIENTE: cuando se discuten con un deudor las condiciones del pago de una cartera vencida, una estrategia aplicable consiste en asumir el hecho que el deudor ha aceptado el pago de la cartera. No es conveniente comenzar una negociación suponiendo que el cliente no acepta deudas u obligaciones, ni utilizar frases como: "ojalá pudiera ayudarnos con este pago...", "si usted me hiciera el favor de aceptar o pagarme...", etc. Se debe proyectar seguridad en la posición como acreedor y la convicción interior de que el deudor pagará.

RECORDAR QUE EL PRIMER ACUERDO ES PSICOLÓGICO: se debe proyectar una imagen que inspire confianza y credibilidad, cuando el deudor percibe estos elementos deja de estar a la defensiva, no comportarse o actuar en una forma pedante o displicente, ya que a muchos deudores les resulta repugnante una actitud así, pues reciben una sensación de humillación, cosa que no es un principio de negociación.



EVITAR LA TRANSFERENCIA EMOCIONAL EN LA NEGOCIACION: los deudores se niegan a aceptar su culpabilidad o responsabilidad en el proceso y se protegen liberándose de la carga emocional poniéndola en los hombros del cobrador, diciendo frases como “por su culpa es que no pago; como no me ha ayudado es que no puedo pagar; su actitud me molesta por eso ahora no pago...”, de esta manera pretenden que el cobrador ceda más espacios en la negociación.

CUANDO EL CLIENTE ASUME UNA POSICIÓN PARA OBSTRUIR EL PROCESO NEGOCIADOR: cuando se negocia, se trata con personas que enfrentan emociones, que defienden intereses, que asumen posiciones que les permiten ganar tiempo para dilatar el cumplimiento de los acuerdos. A continuación describimos los pretextos que suelen alegar:

- a. Si el deudor alega la existencia de un problema se debe tener la capacidad para determinar la existencia del problema y buscar todas las alternativas posibles y necesarias para resolverlo.
- b. Si el deudor se pone emotivo, ya sea porque percibe que lo están presionando o creando condiciones que afectan su vida personal, familiar o empresarial; se puede rebatir esta actitud declarando firmemente que se ha razonado sobre la necesidad de encontrar salidas al conflicto pero que el cobrador no lo podrá hacer solo.
- c. Si el deudor siente que no ha sido escuchado, pedirle que vuelva a plantear su argumento, comentar sus posiciones, razones, etc.; **este es el mejor momento para reestablecer la comunicación y para replantear una estrategia.** No saber escuchar, o no querer escuchar vuelve apáticos a los negociadores, y esto los pone en una posición desventajosa, les resta eficiencia; cuando se está frente a un deudor que resulta ser un buen negociador, también los pone en desventaja, pues éste tratará de aprovecharse de esta debilidad emocional para acorralarlo en sus propias emociones.

DESTACAR LO POSITIVO EN LAS PERSONAS, NO DEJARSE LLEVAR POR LO NEGATIVO: cuando se está frente a un deudor, el cobrador debe concentrarse en los atributos positivos del mismo, ya que esto permite definir un comportamiento ante él y además potencializar la entrevista en esos valores; por ejemplo analizar el nivel de educación para establecer un tema de conexión, determinar sus preferencias, su ocupación, etc.

RATIFICAR LO QUE SE VA ACORDANDO, UTILIZANDO EL HABITO DE PARAFRASEAR: parafrasear es una técnica que permite puntualizar lo que se quiere escuchar, o lo que en cierta forma se pretende entender. Cuando parafraseamos, se establece resumidamente cuáles son las condiciones del arreglo, obtenemos un acuerdo psicológico, ratificamos una decisión previa a la implementación del acuerdo. Cuando un deudor se muestre inflexible y firme en sus objeciones, se puede parafrasear sobre su posición y adicionalmente preguntar el porque, de esta manera se puede entender cuáles son las intenciones, intereses, posiciones, razones o pretensiones.

NEGOCIAR Y DESARROLLAR LA GESTION SOBRE BASES REALES, NO FICTICIAS: los ejecutivos de cobranzas no deben olvidar los riesgos implícitos que conlleva el otorgamiento de créditos y por lo tanto los que tienen la cartera que están manejando. Por esto deben ser francos sobre el estado y proyecciones de la cartera, es mejor para los Directivos conocer las crisis, enfrentarlas y resolverlas en el momento que a largo plazo.

TRABAJAR ACUERDOS A FUTURO, LA INMEDIATEZ NO ES BUENA ESTRATEGIA: cuando se buscan resultados inmediatos en la gestión se corre riesgo de volverse intolerante, inflexible, irreflexivo y no fomentan una relación comercial a futuro.

CAUSA Y EFECTO DE LAS COBRANZAS: cuidarse del efecto boomerang, si las propuestas enviadas son honestas, coherentes y con el compromiso de ser respetadas por el acreedor, el boomerang regresa con la misma información; pero si el mensaje no es recibido positivamente el deudor no cumplirá. Al negociar el cobrador debe tener presente dos aspectos: a) el interior: valores, principios y habilidad de interrelacionarse, que le permitirán enfrentar los posibles desprecios, insultos y subestimaciones por parte de los deudores; b) el exterior: que está representado por las estrategias, recursos documentarios, el espacio logístico, el campo de acción y los argumentos para mantener una propuesta.

PREPARARSE PARA LA NEGOCIACIÓN: con anticipación el cobrador debe conocer los antecedentes del crédito y del deudor: a) recabar toda la información necesaria; b) revisar la solicitud de crédito; c) conocer el origen y condiciones del crédito; c) informarse sobre el cumplimiento del acuerdo original, anterior o simultáneo; d) informarse sobre el cumplimiento y las objeciones al pago; e) indagar sobre la situación actual del deudor y su trayectoria legal, así como su imagen comercial; f) conocer la personalidad de las personas con quienes se enfrentará, su carácter, rango ejecutivo; g) determinar las concesiones que se puede hacer y las que necesitará a cambio.

CEDER: al momento de ceder se debe tener bien definido los objetivos, determinar lo que se necesita, diferenciar lo urgente de lo importante, estar provisionado de los mejores argumentos y también de los espacios y márgenes que se cederán a cambio del cumplimiento de los acuerdos. Muchas veces cediendo un paso se puede avanzar dos en una negociación sin que el deudor lo perciba. Recordar que cada cesión siempre resulta de la reciprocidad, no es conveniente ceder por temor, excitación, afectividad, descontrol o presión externa.

RESUMIR ANTES DEL CIERRE: resumir en la negociación ayuda a evitar sorpresas de último minuto, destruye y neutraliza la premeditación y cálculo del cliente. Cuando el ejecutivo de cobranza no resume el deudor puede confundirlo y perjudicarlo en el cierre con sus condiciones, con malos entendidos, o interpretar en forma diferente las condiciones del acuerdo, pues puede agregar variantes, nuevos puntos de vista y tendrá que comenzar de nuevo el proceso.

Siempre que se habla de negociación se induce del conocimiento de las técnicas para alcanzar buenos acuerdos, pero no se previene de las actitudes que inconscientemente se puede caer, no permitiendo lograr las metas, tales como:

- Volverse prejuicioso contra el deudor.
- Negociar en forma victoriosa, esto lo volverá competitivo y no participativo.
- Ratificar la impresión negativa que el deudor tiene del cobrador.
- Acusar al deudor.
- Ignorar las emociones negativas del deudor.
- Enfrentarse contra el deudor, ser individualista y mezquino en la posición.
- Actuar injustamente sobre la base de los acuerdos.
- Excluir al deudor de la toma de decisiones, ya que es este el que lleva a la práctica la ejecución o realización del acuerdo.

LA COBRANZA TELEFÓNICA: cobrar telefónicamente es bueno, logra compromisos semipersonales con deudor, si se lo hace en el lugar y en el momento apropiados. Este tipo de cobranza es buena hasta 90 días de morosidad, dependiendo de cómo gira el negocio de la empresa acreedora y la liquidez que necesitare. Utilizar el teléfono es un recurso que sirve sólo para enlazar a deudores que respondan rápidamente con el pago, luego de ofrecido este, si sucede que no cumple con el acuerdo

telefónico, el deudor ha revertido la dinámica utilizando el mismo recurso para aplicar su estrategia de quita y esperas. La habilidad está en clasificar los casos que necesiten tratamiento telefónico.

Muchas veces se abusa de la cobranza telefónica, y cuando se maneja carteras de grandes valores y con gran cantidad de deudores, suele ocurrir que se vuelve imperceptible determinar oferta por oferta de pago. Por esto para el servicio que se desea ofrecer se va a asignar cuentas específicas a los ejecutivos de cobranzas, se fijarán parámetros de espera y se determinarán estatus y procedimientos a seguir una vez que se califique la morosidad.

Estrategias telefónicas:

1. Al telefonar hay que ejercer control, dominio y convertirlo en el mejor aliado. Se debe establecer un objeto de la llamada:
 - a) Propósito de la llamada: contactar al deudor, conocerlo previamente y también sus objeciones de pago. Estar al corriente de los antecedentes del crédito, condiciones cumplidas e incumplidas.
 - b) Presentación oral del ejecutivo de cobranza: actitud sobria hacia el deudor.
 - c) Técnica a utilizar para ser atendido: por quien preguntar? No se debe dar explicaciones, ya que prepara al deudor y se puede hacer negar. Si es necesario ser confanzudos con tal de localizarlo.
 - d) Establecer parámetros para negociar antes de llamar: buscar compromisos de pago y no hacer simplemente recordatorios, se debe conversar primero con la empresa acreedora para determinarlos.
2. Adecuar la imagen: actuar formalmente, los ejecutivos de cobranzas deben adecuar su aspecto, bienestar interior, actitud

exterior, todo esto va con la forma de vestir, la expresión corporal, rostro, tono de voz, agilidad mental.

3. Sacar cuentas por llamadas: cuando se termine la jornada, los ejecutivos de cuenta deben tener un reporte para control de ellos mismo de las llamadas realizadas, incluyendo contestadas, las que no contestaron, las que sonaron ocupadas, desconectadas; con los valores recaudados mediante las llamadas.
4. Ejercer poder personal, concentrarlo en el tono de voz.
5. Entregar mensaje en forma clara y amistosa, plantearlo como un servicio adicional y voluntario.
6. **El primero que contesta es a quien se busca, se debe abordar al que conteste.**
7. No escuchar para responder, hacerlo para ofrecer términos ventajosos y demostrar servicio positivo y alentador.
8. Hacer preguntas sugiriendo las respuestas que se desean recibir. Por ejemplo: "Voy hoy por el cheque?" Buscar el sí implícito a la pregunta, no requerir en forma ambigua o dubitativa.
9. **Induzca al deudor a convenir telefónicamente el cumplimiento. Obtener compromisos telefónicos.**
10. Llamar temprano, por lo general a esta hora las personas tienen más predisposición para escuchar y resolver. Si se los llama al atardecer estaría expuesto a pagar las consecuencias de un día terrible.
11. Si se llama a celular recordar que es difícil negociar con un deudor **cuando están subiendo al auto, esperando un elevador, caminando a su trabajo, etc., existen demasiadas distracciones y es más difícil llegar a un acuerdo.**
12. Tomar la iniciativa y marcar la pauta en los primeros minutos de la conversación, ya que el deudor no está preparado.
13. Si el deudor cierra el teléfono, ignorarlo e insistir como si se hubiese cortado.

Como hablar con clientes conflictivos:

- Disipar miedos y temores, esto vuelve evasivo al ejecutivo de cobranzas, cederá espacios, aceptará quitas y esperas.
- No infundir temor para obtener los acuerdos.
- Escuchar al deudor, esto permitirá que él pueda expresar su punto de vista, coincidente o controvertido.
- Expresar en el ámbito personal que tiene la voluntad de resolver el problema y que hará todo lo que sea posible para alcanzar ese **acuerdo beneficiosamente**.
- No olvidar mencionar el nombre del deudor, aunque este se olvide del nuestro.

Dentro de las conversaciones que se tienen con los deudores, las expresiones apropiadas para halagarlos por teléfono que se recomiendan son:

1. **Personalizarse:** "Tenga la seguridad que yo (nombre del ejecutivo de cobranza) haré por usted todo lo que esté a mi alcance para atender favorablemente su propuesta." Pero no se debe volver ni vanidoso ni alabancioso.
2. **Agradecer por la atención,** todas las veces que sea necesario. No es apropiado hablar irónicamente, con doble sentido y utilizar expresiones sarcásticas.
3. **Acostumbrarse a decir:**
 - Es un placer escucharlo.
 - Me dio gusto escucharle.
 - Permítame ayudarle.
 - Ha sido un gusto atenderle.
 - Muchas gracias por atendernos.
 - Será bien recibido.
 - Ojalá tengamos una nueva oportunidad para poder entrevistarnos.
 - Usted es un caballero!

- Usted es una dama!

4. Evitar el lenguaje ordinario y vulgar cuando llame, evitar decir frases de exagerada afectividad como: "Buenos días mijita...", "Ya mi amor...", "Cómo está amiguito...".

Instrumentación y manejo eficiente de soportes legales para la cobranza

Los problemas graves de recuperación de cartera suelen producirse en algunas ocasiones por la mala instrumentación de documentos de soporte, se equivoca en la elaboración de los mismos.

Es importante en el momento de la transacción tener en orden y presente los documentos que funcionan como soporte en el momento de la gestión de recuperación como son:

- a) **CONTRATO O CONVENIO:** es un acto por el cual una parte se obliga para con otra a dar, hacer o no hacer alguna cosa. Cada parte puede ser una o muchas personas. Como producto del contrato surge una obligación. Las principales partes de un contrato son:
- 1) Partes intervinientes: Personas Naturales o Jurídicas capaces de contraer una obligación, es decir que tengan capacidad legal.
 - 2) Objeto del Contrato: constituye el fin, el propósito, el objetivo que persiguen las personas que han manifestado su voluntad, que han expresado su consentimiento para obligarse entre ellas, a dar, a hacer o no hacer algo. El objeto de un contrato debe ser físico y moralmente posible, es decir debe estar permitido por las leyes.
 - 3) Precio y Forma de Pago
 - 4) Términos y Condiciones
 - 5) Garantías y obligaciones: las garantías establecen la manera de ejecutar en caso de no pago.
 - 6) Plazo: se estipula los plazos de duración del contrato.

b) **LETRAS DE CAMBIO:** títulos de crédito en el cual intervienen un deudor, un garante o institución avalista y un beneficiario. El avalista garantiza el pago de la deuda. El riesgo está en función de la institución avalista. Se las utiliza generalmente en el corto plazo. Los requisitos de las letras de cambio, para que sean válidas, según el Artículo 410 del Código de Comercio son:

- 1) La denominación de "letra de cambio" inserta en el texto mismo del documento y expresa en el idioma empleado para la redacción del mismo;
- 2) La orden incondicional de pagar una cantidad determinada;
- 3) El nombre de la persona que debe pagar (librado o girado);
- 4) La indicación del vencimiento (días fijos o vista);
- 5) El lugar donde se efectuara el pago (si está en abreviatura no es válido);
- 6) El nombre de la persona a quien o cuya orden debe efectuarse el pago;
- 7) La indicación de la fecha y del lugar en que se gira la letra; y
- 8) La firma de la persona que la emite (girador).

c) **PAGARES:** títulos mediante los cuales una persona natural o jurídica se compromete a realizar un pago de un capital más interés en una fecha determinada. Los intereses se pagan al vencimiento del título y los requisitos de los pagares, para que sean válidos, de acuerdo al Artículo 486 del Código de Comercio son:

- 1) La denominación del documento inserta en el texto mismo y expresada en el idioma empleado para la redacción del mismo;
- 2) La promesa incondicional de pagar una suma determinada;
- 3) La indicación del vencimiento;
- 4) El nombre de la persona a quien o cuya orden debe efectuarse el pago;
- 5) Indicación de la fecha donde se suscribe el pagaré;



- 6) Lugar donde debe efectuarse el pago; y
 - 7) La firma del que emite el documento.
- d) **CHEQUES:** es un instrumento, orden de pago, por el cual el girador ordena al girado, que siempre es un banco, a pagar así mismo, o a un tercero, de manera inmediata e incondicional una cantidad concreta de dinero efectivo. Conforme el Artículo 1 de la Ley General de Cheques para que sea lícito deberá contener:
- 1) La denominación de cheque, inserta en el texto mismo del documento y expresada en el idioma empleado para su redacción.
 - 2) El mandato puro y simple de pagar una suma determinada de dinero.
 - 3) El nombre de quien debe pagar o girado.
 - 4) La indicación del lugar del pago.
 - 5) La indicación de la fecha y del lugar de la emisión del cheque.
 - 6) La firma de quien expide el cheque o girador.
- e) **FACTURAS:** se emiten en la transferencia de bienes o prestación de servicios a sociedades o personas naturales con derecho a crédito tributario y en operaciones de exportación. Los requisitos de las facturas son:
- 1) Nombre del comerciante o razón social de la empresa, Número de Registro Único de Contribuyentes (RUC), Dirección y Teléfono.
 - 2) Número de orden de la factura con la autorización del Servicio de Rentas Internas.
 - 3) Fecha de venta de la mercadería o prestación del servicio.
 - 4) Nombre del comprador (persona natural o jurídica), Número de Cédula o RUC, Dirección y Teléfono.
 - 5) Las condiciones de venta de la mercadería o prestación del servicio: contado o crédito.

- 6) Cantidad de la mercadería adquirida.
- 7) Detalle de la mercadería adquirida o de la prestación del servicio.
- 8) Precio Unitario.
- 9) Precio Total.
- 10) Rebajas si las hubiere.
- 11) Impuestos sobre la venta.
- 12) Suma total de la factura.
- 13) Visto bueno de la persona encargada de emitir la factura.
- 14) Nombre, RUC y Número de Autorización del SRI de la imprenta que emitió las facturas.
- 15) Vigencia de la factura.

f) **HIPOTECAS:** derechos de prenda constituidos sobre bienes inmuebles. Sistemas de amortización a largo plazo con el cual se cancela el monto del préstamo en cuotas mensuales variables y consecutivas. En este sistema con cada cuota cancela la totalidad del valor de los intereses mensuales generados por su préstamo y una porción de capital del mismo, lo que implica que todos los meses el saldo de capital de la deuda disminuye. El comportamiento del saldo de capital disminuye levemente durante los primeros años del crédito y más acentuadamente en el período final.

En el medio comercial es muy común que por el despacho de mercaderías se emitan facturas, las mismas que posteriormente ingresan al proceso de recuperación de cartera. Cuando no cumplen los requisitos formales establecidos en el reglamento de facturación, y no han sido recibidas o aceptadas por quien es el obligado se corre el riesgo de que en caso de incumplimiento de pago el recuperador legal no tenga los elementos necesarios y consistentes para posibilitar una recuperación por esta vía. El proceso para cobrar facturas vencidas se conoce como juicio verbal sumario, consiste en una demanda civil, cuyo contenido se hace

conocer al deudor, quien puede negarse a pagar y en el peor de los casos negar la recepción de las mercaderías, cuando falta su aceptación o no existe un soporte colateral. Para prevenir esta situación se sugiere elaborar un contrato de provisión de mercaderías (de despacho inmediato), es bueno utilizarlo en los casos en que los cliente de la empresa acreedora no quieran firmar un pagaré o letra de cambio y sólo demanden trabajar mediante facturas. En el Anexo No. 1 se muestra un ejemplo del contenido del contrato sugerido. Pueden haber personas contrarias a firmar el contrato pero una forma de venderle la idea al futuro deudor es que sienta que el contrato le garantizará un aprovisionamiento eficiente, una línea de crédito siempre disponible y una relación comercial sustentada en un acuerdo válido para ambas partes.

El manejo de cheques en cobranzas es muy común en nuestros días, como también es común que la mayor parte de los perjuicios por cartera irre recuperable se deriven por la ineficiente utilización del documento. El cheque es esencialmente un instrumento de pago, no es un instrumento de crédito, y la Ley inclusive sanciona a quien acepta cheques postdatados, de acuerdo al Artículo 56 de la Ley General de Cheques. Sin embargo si se ha recibido un cheque bajo esta modalidad, será prudente que se reciba por contrapartida un documento más consistente en respaldo.

Los plazos de presentación de los cheques, según el Artículo 25 de la Ley General de Cheques son:

- Los cheques girados y pagaderos en el Ecuador deberán presentarse para el pago dentro del plazo de veinte días, contados desde la fecha de su emisión.
- Los cheques girados en el exterior y pagaderos en el Ecuador deberán presentarse para el pago dentro del plazo de noventa días, contados desde la fecha de su emisión.



- Los cheques girados en el Ecuador y pagaderos en el exterior se sujetarán para la presentación al pago, a los términos o plazos que determine la ley del estado donde tenga su domicilio el banco girado.

En el cheque se dan dos circunstancias legales que en un momento pueden determinar la invalidez del mismo: la caducidad y la prescripción.

La caducidad, derivada de la tardía presentación del cheque al cobro, produce la extinción de los derechos del tenedor para el ejercicio de acciones legales sustentables, como el juicio ejecutivo, pues de acuerdo con el Artículo 57 el cheque protestado por insuficiencia de fondos dentro del plazo legal puede cobrarse por esta vía sin perjuicio de la acción penal establecida en el Artículo 368 del Código Penal. De igual manera el Artículo 573 del mismo cuerpo legal permite la posibilidad de recuperar el valor del cheque y al girador su libertad, pero con sanción. Otra forma de caducidad se produce por la expiración del plazo de cobro según el Artículo 58 de la Ley General de Cheques: "El girador puede pagar un cheque aún después de expirar los plazos establecidos en el Art. 25 y dentro de los trece meses posteriores a la fecha de su emisión."

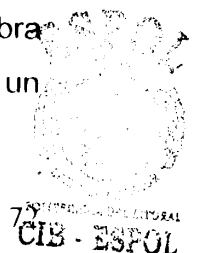
La prescripción de un cheque es un medio de liberarse de obligaciones por el decurso de un plazo, sin que se hayan ejercido las acciones legales contra el obligado. La Ley cheques dedica el Capítulo VIII a establecer que "las acciones que correspondan al portador o tenedor contra el girador, los endosantes y demás obligados, prescriben a los seis meses contados desde la expiración del plazo de presentación. Las acciones que correspondan entre sí a los diversos obligados al pago de un cheque, prescriben a los seis meses, a contar desde el día en que un obligado ha pagado el cheque o desde el día en que se ha ejercitado una acción contra él. La acción de enriquecimiento ilícito prescribe en el plazo de un año a partir de la fecha en que hayan prescrito las acciones indicadas en los incisos anteriores de este artículo."

El cheque se puede cobrar parcialmente de acuerdo con la ley. En el Artículo 29 de la Ley General de Cheques especifica que "El portador o

tenedor puede admitir o rehusar, a voluntad, un pago parcial; pero el girado está obligado a pagar el importe del cheque hasta el total de los fondos que tenga a disposición del girador. En caso de pago parcial, el girado puede exigir que se mencione dicho pago en el cheque y se le confiera recibo, y estará obligado por su parte a otorgar al portador o tenedor un comprobante en el que consten todas las especificaciones del cheque y el saldo no pagado. Este comprobante surtirá los mismos efectos que el cheque protestado en cuanto al saldo no cubierto."

Como se mencionó anteriormente la manera de instrumentar legalmente **las letras de cambio** consta en el Código de Comercio, el cual dedica un título completo a las mismas. El primer requisito básico del documento es que contenga esa designación; se aclara que el formato pre impreso no constituye un requisito legal, se lo puede redactar en cualquier tipo de papel, lo importante es que sea aceptado por quien debe desembolsar la orden de pago. De igual manera en lo que tiene relación con el pagaré (Artículo 486) establece ciertas características individuales al documento, y subsidia la circulación de este documento con la legislación establecida para la letra de cambio; a estos dos documentos se los denomina instrumentos de pago, pues esencialmente quien los acepta y entrega se conmina así mismo a cumplir con las estipulaciones establecidas en el documento, esto es a pagarlo a su vencimiento en dinero efectivo, con interese por mora si es que se atrasa en el pago, no podrá pagarlo por partes (salvo aceptación del acreedor), ni a través de sus herederos, y pagará en el lugar de aceptación, pues hace algunos renunciamientos. La legislación reviste a este documento de un Principio de Autenticidad, pues mientras que el aceptante no pruebe legalmente que su firma fue falsificada, tendrá que pagarlo, así alegue haberlo firmado en blanco, o haberse llenado con diferentes grafías, o porque fue sujeto de una garantía.

Cobro judicial del pagaré y la letra de cambio: el juicio en el que se cobra este documento es el ejecutivo, al presentar la demanda el Juez dicta un

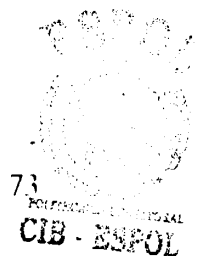


mandamiento de pago del documento dentro de tres días posteriores a la citación o deja a salvo la facultad del deudor de excepcionarse y objetar el pago. Se puede solicitar secuestros de bienes muebles, retenciones de dinero, constitución de gravámenes inmobiliarios o la ejecución de todas las garantías reales legalmente constituidas. Para ello será necesario haber realizado una investigación del patrimonio y la solvencia del deudor, pues el Juez exige una justificación de orden legal para decretar las medidas sobre bienes.

De acuerdo al Artículo 479 del Código de Comercio las letras de cambio y los pagares prescriben en tres años contados desde la fecha de vencimiento.

En la recuperación de cartera se debe tener muy en cuenta las prescripciones de las deudas. En caso que tengamos una a punto de prescribir, el Artículo 1007 del Código de Comercio Título VIII de la extinción de las acciones, para reiniciar el plazo dice: "Si, pendiente la prescripción, hace el deudor algún pago parcial, u obtiene nuevos plazos, o resulta de su correspondencia que consideraba vigente su deuda, principia de nuevo el plazo para la prescripción desde el día siguiente a la fecha de tales actos." Es decir que para estos casos necesitamos que el deudor haga un abono a la deuda, obtenga nuevos vencimientos o refinanciación o firme una carta con nuevo visto bueno para que no prescriba la deuda.

El inicio de la gestión judicial no es bueno sin una primera gestión por vía amistosa o pre-contenciosa, tanto si se tienen garantías como si no. En primer lugar, porque si se realiza de una forma profesional, y cuando la deuda es relativamente reciente, el porcentaje de éxitos es muy alto. Y en segundo lugar, porque durante la gestión por vía amistosa se obtiene información relevante del moroso para una posterior acción legal, en el caso de que fuera necesaria.



La demanda es la primera petición en que el actor formula sus requerimientos, solicitando del juez la declaración, el reconocimiento o la protección de un derecho. Los requisitos que debe contener la demanda para ser admitida por el juez al trámite respectivo son:

- Identificar clara y precisamente quien es el actor y quien es el demandado.
- Fundamentos de hecho: se especifican los antecedentes del caso y cómo se adquirieron las obligaciones entre las partes.
- Fundamentos de derecho: se detallan los artículos de la ley que permiten hacer la demanda.
- Demanda: se define lo que el actor quiere del demandado (forma de pago, intereses, etc.).
- Cuantía de la demanda.
- Solicitud de embargo de las garantías.
- Documentos habilitantes de la demanda.
- Citación al demandado.
- Recepción de notificaciones por parte del actor.

Una vez instaurada la demanda y entablados los litigios judiciales, se debe buscar la manera de negociar la deuda con el menor gasto legal posible, esto se lo puede lograr a través de los centros de mediación, en donde se citan el actor y el demandado y se intenta de llegar a un acuerdo.

Otras forma de saneamiento de carteras

Un gestor de cobranzas de éxito lidera su área, y dispone de habilidades de negociación que acompañadas de recursos y elementos legales le permiten proponer opciones que en uno u otros casos resuelven los problemas de las empresas acreedoras. El formato del convenio que se plantea a continuación contiene sintetizadamente algunas situaciones que podrían presentarse y solucionarse con este documento:



CONVENIO: (podría ser de...) DACION EN PAGO, DE SUSTITUCIÓN DE DEUDOR, DE DIFERIMENTO DE OBLIGACIONES

PRIMERA: INTERVINIENTES.- Comparece por una parte la compañía XXX, representada por el Gerente General señor xxx, a quien en lo sucesivo se denominará la ACREEDORA o por sus nombre y por otra parte comparece el señor (nombre del deudor), si es persona jurídica poner el nombre del representante legal con el cargo; a quien en lo sucesivo se denominará el CLIENTE o por sus nombres.

SEGUNDA: ANTECEDENTES.- A) La ACREEDORA es una persona jurídica dedicada a la comercialización de _____ (prestación de servicios, productos de papelería, computación, etc.) domiciliada en Guayaquil. B) El CLIENTE es una persona (natural o jurídica) dedicado a actividades productivas en esta jurisdicción, actualmente mantiene obligaciones crediticias impagas con la ACREEDORA, adeuda un valor de US\$ _____ (poner el valor total: capital + intereses).

TERCERA: CONVENIO.- Las partes por el presente documento convienen lo siguiente: (aquí formulamos cuatro opciones)

1. **ACEPTAR LA DACION DE PAGO** que el CLIENTE propone a favor del ACREEDOR, consistente en (detallar las características técnicas del bien que se esta recibiendo, ya sea vehículos, maquinarias, objetos eléctricos, etc.). El valor estimado por las partes del bien entregado en pago es de US\$ _____, el mismo que será aplicado a: Pago parcial o Cancelación total de la obligación.- Los bienes entregados por el CLIENTE son de legítima propiedad del deudor, y sobre los cuales no pesa gravamen o impedimento, sin embargo de lo cual asume la responsabilidad legal y la obligación de saneamiento de ley.

2. ACEPTAR AL SEÑOR XYZ, quien suscribe este documento como codeudor de los obligaciones mantenidas por el cliente a favor de la ACREEDORA; en este caso el codeudor hace de deuda ajena deuda propia, asume derechos y obligaciones inherentes al crédito por todo el monto adeudado, más los intereses legales que se produzcan en caso de mora, hasta el mismo día del pago, quien asume libre y consensualmente. Por su parte la ACREEDORA acepta al compareciente sin que este documento disminuya o limite sus derechos, acciones y acreencias que se entenderán IN SOLIDUM.
3. DIFERIMENTO DE OBLIGACIONES.- Las partes convienen que los dividendos vencidos (poner las fechas), por la suma de US\$ _____ cada uno, serán cancelados a partir del (poner la nueva fecha acordada), cada ____ días.- El deudor cancelará los intereses legales que se produzca desde el vencimiento original hasta el mismo día del pago a la tasa de mora establecida por el Directorio del Banco Central.
4. AMPLIACIÓN DE PLAZO (en caso de querer mantener vigente las garantías) REFINANCIAMIENTO DE OBLIGACIONES (sin garantías): las partes de mutuo acuerdo, han determinado que el saldo impago de obligaciones líquidas y puras que adeuda el CLIENTE a la ACREEDORA, asciende a la suma de US\$ _____.- Esta valor convienen que sea cancelado de conformidad con el siguiente plan de pagos:

No.	FECHA	VALOR DEL DIVIDENDO
1		
2		
3		

En caso de mora se agregarán los intereses legales establecidos por el Directorio del Banco Central del Ecuador, vigente a la fecha del pago.- Mientras se mantengan pendientes de pago estos valores se mantendrán vigentes todas las obligaciones adeudadas así como

cualquier garantía real o personal que exista a favor de la ACREEDORA; a las cuales accede esta mera ampliación de pago de dicha obligación principal.

Guayaquil, a los _____ días del mes _____ del año dos mil _____

COMPAÑÍA ACREEDORA

CLIENTE

Perfiles psicológicos de los deudores

Todos actuamos en función de rasgos psicológicos, o adoptamos una actitud que refleja un comportamiento fácilmente predecible, que siendo conocido y definido permite adoptar un comportamiento pro activo y aplicar una estrategia que lleve al cierre favorable de una negociación de cobro de cartera. Entre los perfiles más usuales encontramos:

DEUDOR INDECISO:

- Es inútil convencerlo para que acepte una propuesta negociadora, si se lo deja pensar terminará arruinando la estrategia.
- Es temeroso del incumplimiento de los acuerdos, esto hace que no tome decisiones.
- Busca en la negociación alternativas que no le signifiquen riesgos, se resiste a dar más garantías, es corto de palabras.

Estrategia:

- ⇒ Proyectar credibilidad y confianza, generar calor en la relación.
- ⇒ Con cuidado y paciencia tomar la decisión por él.
- ⇒ Proceder en forma lenta y metódica, repetir ciertos puntos. Renovar y retroalimentar.
- ⇒ Hay que inducirlo a que descubra las ventajas de resolver la cuenta en los términos propuestos. Aplique estrategias graficando

sensorialmente el negocio o psicológicamente convenciéndolo del acuerdo.

- ⇒ Prevenirlo de que perderá más sino acepta arreglar el crédito, que no habrá más oportunidades.
- ⇒ Fortalezca su espíritu, que sienta que las cosas van a mejorar en sus negocios y que el acuerdo si le permitirá cumplir con sus obligaciones.

DEUDOR DESCONDIADO O CAUTO:

- Se mantiene a la defensiva en la negociación, pues tiene la experiencia de fracasos anteriores o que le fueron desfavorables, estará muy pendiente de los gestos y actitudes del cobrador.
- Tiene desconfianza, piensa que se lo trata de inducir al acuerdo.

Estrategia:

- ⇒ No ejercer presión directa.
- ⇒ Hágalo reconocer que él es quien está vencido, las condiciones de su incumplimiento y las consecuencias posibles por su falta de pago.
- ⇒ Sea cortés, sincero y paciente.
- ⇒ Déjelo que revise las veces que quiera lo vaya a firmar.
- ⇒ Darle confianza, hacerle sentir que se cumplirá con el acuerdo, pero con reciprocidad.

DEUDOR NEUROTICO:

- Tiene predisposición neurótica.
- Es muy conflictivo y sensible.
- Toma decisiones y luego las revoca sin analizar.
- A veces se sale de contexto con frases poco corteses.
- Propone planes de pago incoherentes y difíciles de aplicar por la compañía.

Estrategias:



- ⇒ Mantener prudencia y gran auto control mientras se lo escuche y se hable con él.
- Mantener la calma y evitar el lenguaje agresivo.
- Suspender la negociación para permitir que el deudor se reponga.
- ⇒ Tener cuidado de contestar sin réplicas.
- ⇒ Analizar todo lo que dice, incluyendo sus ofensas y groserías.
- ⇒ Manifestarle firmemente que la intimidación y las amenazas no influyen el resultado.
- No mostrar intranquilidad, nervios o preocupación.
- Demostrar en todo momento que se es un ejecutivo cortés, culto, digno y competente para manejar la relación.
- ⇒ Observarlo fijamente a los ojos y estar pendiente de sus movimientos y manifestaciones.

DEUDOR COMBATIVO:

- Tiene actitudes reaccionarias contra el cobrador.
- Tiene tendencia a la discusión.
- Guarda algún resentimiento contra la empresa.
- Busca protagonizar acuerdos que prolonguen el pago del crédito, busca confundir al cobrador e induce a romper la estrategia de cobro con sus actitudes.

Estrategia:

- No cuestionarlo.
- ⇒ No discutir, ir al grano, ahorrar tiempo.
- ⇒ Ser firme y cordial en la exposición, demostrar seguridad en lo que se le propone.

MOTIVACIONES QUE HACEN PAGAR AL DEUDOR: la motivación en cobranzas es ejercer el poder mental para inducir a los deudores a pagar.

Los deudores pagan por:

1. Tienen la convicción moral de que las obligaciones deben pagarse.

2. Sentirse en paz, emocionalmente se sienten atados o comprometidos con la empresa acreedora.
3. Porque su esposa, hijos, familiares, garantes, compañeros de trabajo le manifiestan lo molesto que es atender a sus acreedores o recibir recados o mensajes inquirientes.
4. Porque de lo contrario no recibirá más despacho de mercadería, bienes o servicios, lo cual impediría continuar el negocio.
5. Para que públicamente se conozca que el paga sus deudas o cumple con sus compromisos, esto lo hace ver solvente y responsable.
6. Porque es una forma de mantener un estatus, que le permita continuar operando sus negocios o proyectos.
7. Porque es lo más aconsejable, para no perder esfuerzo, trabajo y capital, que se desvanecería si se ejecutan los contratos por morosidad.

MOTIVOS POR LOS QUE EL DEUDOR INCUMPLE: a continuación enumeramos circunstancias que suelen pasar desarpecibidas al momento de realizar gestiones de recuperación de cartera que de ser conocidas a tiempo podrían evitar trastornos al momento del procedimiento:

1. La competencia le suspende el crédito.
2. Reduce bruscamente personal de la compañía.
3. Promete pagos sin analizarlos.
4. Comienza a vender mercadería con excesivo descuento.
5. Falta frecuente a la empresa aduciendo enfermedad.
6. Comienza a formular quejas, reclamos sin sustento e injustificados como pretextos para los incumplimientos.
7. Se sobre estoquea de mercadería, excediendo sus cupos de crédito pero no hay demanda del producto.
8. Adeuda remuneraciones atrasadas al personal.
9. El local se aprecia desatendido.
10. Propone insistentemente refinanciamientos con cheques posfechados, letras de cambio, pagares, propone plazos sin amortizar el capital.



BANCO CENTRAL
CIB - ESPOL

11. Está dedicado a otros negocios.
12. Lleva una vida personal con gastos superiores a sus posibilidades, o se ha vuelto disipador o borracho.

Ley Orgánica de Defensa del Consumidor

Esta ley fue creada para evitar los abusos contra el consumidor, usuario -- destinatario final, por tal motivo para un ejecutivo de cobranzas es muy importante el conocimiento y manejo de las leyes que están relacionadas con el fin de realizar una mejor gestión. El objeto de esta Ley es normar las relaciones entre proveedores y consumidores promoviendo el conocimiento y protegiendo los derechos de los consumidores y procurando la equidad y la seguridad jurídica en las relaciones entre las partes.

Entre los derechos de los consumidores, según el Artículo 4 de la Ley Orgánica de Defensa al Consumidor están:

- Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad.
- Derecho a recibir servicios básicos de óptima calidad.
- Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren prestar.
- Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida.
- Derecho a la protección contra la publicidad engañosa o abusiva, los métodos comerciales coercitivos o desleales.
- Derecho a la educación del consumidor, orientada al fomento del consumo responsable y a la difusión adecuada de sus derechos.

- Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios.

Los proveedores, para nuestro caso específico las empresas comerciales, en caso de violar estos derechos serán sancionados, ya sea a través de multas o hasta cierre temporal.

El Artículo 49 de esta ley indica: "Cobranza de Créditos.- En la cobranza de créditos, el consumidor no deberá ser expuesto al ridículo o a la difamación, ni a cualquier tipo de coacción ilícita ni amenaza de cualquier naturaleza,- dirigida a su persona, por el proveedor o quien actúe en su nombre.

La obligación impuesta al proveedor, será exigible, sin perjuicio de las acciones penales a las que hubiere lugar." Por tal motivo los cobradores deben ser muy cuidadosos, ya que pueden ser sujetos a demandas si el deudor conoce la ley y quisiere hacerlo.

Adicionalmente el Artículo 47 sostiene: "Sistemas de Crédito.- Cuando el consumidor adquiera determinados bienes o servicios mediante sistemas de crédito, el proveedor estará obligado a informarle en forma previa, clara y precisa:

1. El precio al contado del bien o servicio materia de la transacción.
2. El monto total correspondiente a intereses, la tasa a la que serán calculados; así como la tasa de interés moratoria y todos los demás recargos adicionales;
3. El número, monto y periodicidad de los pagos a efectuar y,
4. La suma total a pagar por el referido bien o servicio.

Se prohíbe el establecimiento y cobro de intereses sobre intereses. El cálculo de los intereses en las compras a crédito debe hacerse exclusivamente sobre el saldo de capital impago. Es decir, cada vez que se cancele una cuota, el interés debe ser recalculado para evitar que se

cobre sobre el total del capital. Lo dispuesto en este artículo y en especial en este inciso, incluye a las instituciones del Sistema Financiero.

El proveedor está en la obligación de conferir recibos por cada pago parcial. El pago de la cuota correspondiente a un periodo de tiempo determinado hace presumir el de los anteriores."

Si la empresa comercial incumplió en alguno de los numerales del artículo al vender a crédito un bien o servicio podría dificultar la recuperación de las carteras vencidas, en caso de que el deudor haga un reclamo de que se violaron sus derechos y tengo documentos que lo soporte.

La gestión de cobro que se va a realizar será minuciosa y constante, desde la localización del deudor (en caso de desconocer su actual domicilio), hasta la localización de activos susceptibles de ser embargados para en su caso ultimar la reclamación judicial.

La localización es imprescindible y a su vez se sabe que en un porcentaje muy alto de ocasiones, el principal problema que se plantea, es la localización física del deudor o del representante legal de una sociedad deudora. Para averiguar dicha ubicación, o los datos que se necesiten del deudor, se recurrirá a la Central de Riesgos y dependiendo de la información que se pueda obtener de ahí, se proceden a realizar llamadas telefónicas o visitas.

La localización es fundamental por dos cuestiones:

1. A efectos de entablar en su caso la última gestión amistosa y
2. A efectos de conocer el domicilio con el fin de poder requerirle en caso de un procedimiento judicial.

Nuestro ámbito de actuación es Provincial, para lo que se reclutará un equipo de profesionales con experiencia en la gestión de cobros y con los medios informáticos necesarios para garantizar el mejor desempeño de nuestra actividad.



Se contará con un sistema de integrado y dinámico, lo que nos permite manejar varias pantallas de información tanto de clientes como de deudores. Además este sistema proporcionará diferentes informes, reportes o consultas que se necesiten dependiendo del avance en el cobro de la cartera. El sistema de administración de cartera está desarrollado en una plataforma visual basic y manejador de base de datos relacional SQL Server. La información debe actualizarse periódicamente, los clientes deben enviar las bases de datos en diskettes o a través de internet. El sistema proporciona las herramientas necesarias para procesar, controlar y realizar el seguimiento de cada uno de los documentos de la gestión, como así también llevar un control de cuentas corrientes por cada cliente, con el respectivo detalle de pago y cancelación de cada factura de venta emitida. La información que se manejará será la siguiente:

- Información general del cliente: Contiene el nombre del cliente, dirección, teléfonos, y demás datos personales o de su compañía.
- Información general de "CREDICOBANZAS S.A.": Detalla el nombre de la compañía de cobranzas, dirección, teléfonos, etc.
- Rango de fechas: Permite obtener información del cliente en un determinado período de tiempo.
- Rangos específicos: Permite consultar los clientes en orden alfabético.
- Número de factura: Se especifica el número de la factura.
- Código identificador: El sistema asigna automáticamente al cliente un número que lo distingue de los demás.
- Valor cancelado (incluido deducción de impuestos y otros): Contiene el valor que el cliente canceló a "CREDICOBANZAS S.A.", en una fecha determinada.

- Fecha de envío: Muestra fecha en que "CREDICOBANZAS S.A." envió la factura al cobro
- Resumen y detalle del pago del deudor o deudores: Incluye un detalle de todos los deudores que han cancelado a "CREDICOBANZAS S.A."

Reporte de situación actual de deudores respecto del cliente

- Información general del cliente: Contiene el nombre del cliente, dirección, teléfonos, y demás datos personales o de su compañía.
- Código del cliente al que pertenece cada deudor: El sistema asigna a cada cliente un número que lo diferencia de otro.
- Rango de fechas: Permite obtener información de los deudores en un determinado período de tiempo.
- Rangos específicos: Se pueden consultar los clientes en orden alfabético.
- Fecha de ingreso a "CREDICOBANZAS S.A.": Este campo contiene la fecha en que el deudor ingresó a la agencia.
- Capital o deuda inicial: Situación en que el deudor ingresó a CREDICOBANZAS S.A., incluidos los respectivos intereses.
- Pagos a la fecha: Registra los pagos hechos por el deudor, tanto a "CREDICOBANZAS S.A." como al cliente, en un período de tiempo determinado.
- Deuda actual: Muestra el saldo actualizado a la fecha de consulta.

Emisión de facturas

El software emite de manera automática las facturas de "CREDICOBANZAS S.A." para cada cliente, con el detalle de los pagos

realizados por el deudor a la agencia, los pagos realizados por el deudor al cliente, el valor de la comisión, el retorno al cliente (que es la diferencia de los pagos del deudor menos la comisión), la forma de pagos (que puede ser en cheque o efectivo), resumen de pagos hechos por el deudor a "CREDICOBANZAS S.A.", detalle de comisiones, retorno al cliente, deducción de impuestos y otros, y el valor total a pagar.

Formas de pago

Por razones de seguridad, los pagos y envíos de dinero, que "CREDICOBANZAS S.A." haga, se podrán realizar mediante dos maneras:

- Mediante la transferencia automática de fondos, para lo cual se creará una cuenta. Esta transferencia será ordenada a través del software.
- Mediante emisión de cheques, ordenada de igual manera por el software.

Confidencialidad

El software de "CREDICOBANZAS S.A." le ofrece varios niveles de confidencialidad, tales como:

- Asignación del mantenimiento de clientes, solo al supervisor.
- Cada cliente tiene un código de acceso con clave personal.
- La información puede ser recibida y enviada electrónicamente.

Programa de actividades

El software permite organizar las actividades cronológicamente y monitorear el cumplimiento de las mismas, haciendo llamadas y utilizando algunas bondades de un call center.



Comunicaciones

La emisión de comunicaciones y cartas es automática, siguiendo parámetros de la edad de mora en la que se encuentre el deudor.

Soporte de red

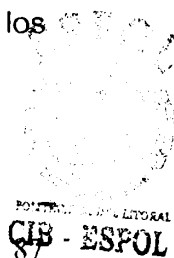
El mantenimiento de la red está soportado por técnicos de amplia experiencia, además el software instalado (y sus bondades) están en idioma español.

Todos los ejecutivos de cobranzas recibirán capacitación de formas de actuación y gestión de cobro. Con el pasar del tiempo se espera desarrollar métodos y herramientas con el propósito de hacer eficaz y ágil su labor, con actividades simples y breves.

Los cobros que se realicen como consecuencia de la gestión de los expedientes deudores encomendados son aplicados a las cuentas habilitadas para tal fin por parte de nuestros clientes. Para ello facilitamos a cada deudor la cuenta corriente donde debe transferir sus pagos. En el caso de abonos recibidos directamente a la empresa (pagos en efectivo, giro postal, pagares, etc.), en el momento de su recepción, se acusa recibo del pago y se ingresa en la cuenta respectiva del cliente a la brevedad posible.

El control interno de cobros es muy importante en cualquier actividad económica, pero en la gestión de cobros, si cabe, es todavía más importante. Hay que tener en cuenta que las empresas dedicadas a la gestión de cobros, manejan importantes cantidades de dinero que no les pertenecen, dinero de sus clientes por lo que es necesario un riguroso control de cobros.

Los honorarios se facturarán sobre resultados de la gestión de cobro, los cuales serán variables en función de:



- Antigüedad de la deuda
- Volumen de la cartera a gestionar

También se facturará a petición del cliente los informes específicos que hayan sido necesarios para la evaluación y gestión del expediente encomendado. Los honorarios serán facturados con carácter mensual incrementados con los impuestos vigentes.

2.2 ASESORIA PARA FUTUROS CREDITOS

De manera amplia podemos definir que se entiende por Asesoría para futuros créditos al análisis, evaluación y calificación de riesgo a los créditos que brindan las empresas comerciales a sus diferentes clientes, la misma que está sujeta a la opinión independiente, objetiva, y técnicamente fundamentada por parte de la empresa que está calificando, acerca de la solvencia y seguridad de ofrecer un crédito a determinado solicitante. Un crédito es la facilidad comercial que permite que alguien adquiera de otro, bienes, sin necesidad de pagarlos de inmediato. Los créditos comerciales están diseñados a satisfacer necesidades inmediatas con diversos plazos de financiamiento, ya sea corto, mediano y largo plazo. Estas necesidades pueden variar desde la adquisición de un carro, remodelación de un negocio u otros bienes o servicios.

El análisis de crédito es un estudio que hacen empresas especializadas para determinar que quien pide un crédito es persona de confianza y tiene capacidad para pagar un crédito. Al tratarse de opiniones guardan un carácter subjetivo; pero que en todo caso se respalda en un análisis profesional de la información sobre el prestatario. Estas opiniones sugieren un ordenamiento relativo de los riesgos de contraer la deuda, que son un elemento constante en el análisis. Uno de los riesgos más importantes, el de incumplimiento se lo puede administrar conociendo la opinión de una empresa que califique al futuro deudor.

El servicio que se pretende entregar esta basado en la obtención de información de carácter mercantil para uso estrictamente confidencial y fines comerciales. Dicha información mercantil sirve como soporte a los departamentos de Riesgos como a los departamentos Jurídicos de las entidades a efectos de tener una valoración de la situación patrimonial y de solvencia de un cliente deudor con el fin de proceder en su caso a la interposición de un procedimiento judicial de reclamación de cantidad o por el contrario a adoptar las medidas cautelares que sean preceptivas.

La calificación de riesgo de un crédito implica todo un proceso en el cual se evalúan distintos aspectos del solicitante; y donde además se administra una gran masa de información de carácter cuantitativo así como cualitativo. El proceso de calificación involucra el acopio de información cuantitativa por el calificador, tanto de naturaleza pública, como aquella adicional que le brinde el solicitante.

El servicio que se ofrecerá se divide en: Informes Comerciales para Personas Naturales e Informes Comerciales para Personas Jurídicas, los cuales se subdividen en unos simples y otros más detallados.

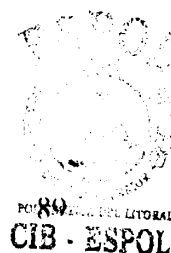
Los requisitos para recabar la información necesaria con el fin de elaborar un informe comercial sobre el solicitante del crédito, dependiendo si es persona natural o jurídica, son los siguientes:

Persona Jurídica – Simple:

- Llenar formulario Llenar formulario con los datos de la empresa y el representante legal, ver Anexo No. 2.
- Fotocopia de las cédulas de identidad del representante legal.

Persona Jurídica – Detallado:

- Llenar formulario con los datos de la empresa y el representante legal, ver Anexo No. 2.



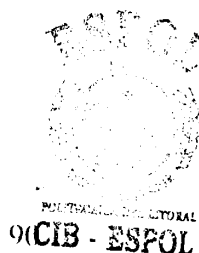
- Adjuntar Balance General y Estado de Pérdidas y Ganancias de los últimos tres años.
- Documentación legal de la empresa, cédula de identidad del representante legal.
- Fotocopias de los tres últimos estados de cuenta de todas las cuentas que posea en instituciones financieras.
- Visita del oficial de crédito para completar la información que lleva el informe que no está en el formulario.

Persona Natural:

- Llenar formulario, ver Anexo No. 2.
- Fotocopia de la cédula de identidad.
- Fotocopias de los tres últimos estados de cuenta de todas las cuentas que posea en instituciones financieras.

El esquema de las etapas del proceso de calificación que se seguirá es el siguiente:

1. El solicitante provee la información necesaria, que se detalló anteriormente.
2. Validación y confirmación de que dicha información sea verdadera.
3. El personal encargado realiza el análisis de acuerdo a los factores:
 - a) Capacidad de pago del deudor: es el análisis de la capacidad de pago a través de los saldos promedios en su(s) cuenta(s) en el banco, la evaluación del flujo de caja proyectado además del flujo de caja histórico y de los índices financieros del sujeto a crédito sobre la base de la información tomada a partir de los estados financieros.
 - b) Cobertura e idoneidad de las garantías: las garantías son un elemento importante en la evaluación porque constituye una fuente alternativa de pago de un crédito, en consecuencia es fundamental analizar la cobertura y la calidad de las mismas.



- c) Información proveniente de la Central de Riesgos: considerada en relación con el monto de endeudamiento que el sujeto posee en el sistema y la calificación otorgada por cada entidad. Esta información se la obtendrá mediante un convenio con un Banco local.
- d) Experiencia crediticia del solicitante: es la existencia de información para determinar el cumplimiento de las obligaciones del deudor, es decir la oportunidad con la cual el sujeto de crédito cumple sus acreencias.
- e) Riesgo de mercado y del entorno económico: considera las diferentes situaciones exógenas del entorno económico y el mercado que pueden influir el manejo y desenvolvimiento de la empresa.
4. Se realiza un informe con información legal, operativa y económica del solicitante, la calificación que se le dio por los factores analizados y diferentes indicadores financieros.
 5. Se notifica la calificación a nuestro cliente, la empresa comercial, mediante el informe que se prepara.
 6. Es posible que el cliente pida una revisión, si no está conforme.

Para las calificaciones hemos considerado los siguientes niveles de riesgo, basadas en el análisis:

TABLA No. 18
CALIFICACIÓN TIPO DE RIESGO

CALIFICACIÓN	TIPO DE RIESGO
1	Riesgo Mínimo
2	Riesgo Bajo
3	Riesgo Medio
4	Riesgo Medio Alto
5	Riesgo Significativo
6	Riesgo Alto

Elaborado por: los autores



Para el caso de los informes comerciales más detallados se pondrá más énfasis en los factores y los indicadores financieros, realizando un análisis más profundo tomando en cuenta lo siguiente:

a) **CAPACIDAD DE PAGO DEL DEUDOR:** la principal evidencia de que el deudor puede conservar su fuente primaria de pago constituye su capacidad de pago reflejada en flujos de caja positivos y suficientes para cubrir sus obligaciones, así como en la presentación de indicadores financieros razonables dependiendo de la actividad que realice, de acuerdo a las condiciones originalmente pactadas para el servicio de la deuda e intereses. El análisis de la capacidad de pago se fundamenta en la información financiera real presentada por el deudor en los últimos períodos. El oficial de crédito de acuerdo a la información presentada debe realizar estimaciones respecto al posible desenvolvimiento futuro del deudor. La combinación del análisis histórico con las estimaciones futuras, permitirá formar un criterio adecuado respecto a la capacidad de pago y a la posibilidad de mantenerla en el tiempo.

1. **Capacidad de pago proyectada:** este análisis se fundamenta en el análisis del flujo de caja proyectado, el mismo que surge de estimaciones y predicciones que si bien tienen que ser evaluadas por el oficial de crédito podría modificarse por eventos exógenos, y hasta no cumplirse.
2. **Capacidad de pago en base a estados financieros:** este análisis se fundamenta en las diversas técnicas comúnmente utilizadas para la evaluación de la situación financiera del prestatario, y cuya aplicación sobre datos históricos y reales del cliente, brindan una mayor aproximación respecto a la real capacidad de pago del

deudor y a la posibilidad de diseñar escenarios de proyección fundamentados en dicha información histórica.

De igual manera que los flujos de caja históricos y proyectados, los indicadores financieros son de mucha importancia, ya que nos brindan una perspectiva de la situación actual del posible deudor. Como complemento en el análisis de la capacidad de pago se consultarán los saldos promedios que el solicitante tenga en los bancos en que posea cuentas, ya sea corriente o de ahorros.

b) **EXPERIENCIA CREDITICIA DEL CLIENTE:** si bien la experiencia crediticia no permite determinar la posibilidad de que el evaluado siga cumpliendo sus obligaciones en base a una sana situación financiera o a su capacidad de generar recursos que le permitan conservar su fuente primaria de pago, este factor se relaciona directamente con el cumplimiento de pagos y aporta con el elemento más objetivo para determinar la posible cancelación efectiva de las obligaciones por parte del deudor. Para la evaluación de la experiencia crediticia del cliente se evalúa el status del riesgo actual, mediante las deudas corrientes del solicitante si es que las tiene, y el comportamiento de pagos que ha mantenido el solicitante con otros establecimientos, mediante las Referencias Comerciales que al menos tienen que ser dos de diferentes instituciones.

1. **Riesgo actual:** el análisis del riesgo actual permite identificar el status de las operaciones presentes que tiene el posible deudor, en lo referente a determinar si se encuentran vigentes o vencidas.
2. **Comportamiento de pagos:** el análisis del comportamiento de pagos se basa en la evolución del riesgo del cliente en relación a la concesión de nuevas operaciones y/o a la reestructuración, renovación, reprogramación de anteriores

operaciones, considerando la posibilidad de que estas involucren la capitalización de intereses.

- c) **INFORMACIÓN DE LA CENTRAL DE RIESGOS Y SUPERINTENDENCIA DE BANCOS:** el análisis de la información de la central de riesgos complementa la evaluación del carácter del deudor, nos brinda una visión del endeudamiento relacionando el comportamiento del sujeto respecto al cumplimiento de sus obligaciones con diferentes entidades financieras. Dicho comportamiento no puede ser similar de una entidad a otra debido **a la forma en que cada una de ellas maneja las relaciones** con su cliente. En la Superintendencia de Bancos se verifican los cuentas que le hayan cerrado al solicitante, cheques protestados y diferentes multas que tenga.
- d) **RIESGO DE MERCADO Y DEL ENTORNO ECONOMICO:** este factor se relaciona con el análisis económico y de mercado del sector al que pertenece el sujeto de crédito. La importancia de este análisis radica en que el comportamiento de las variables económicas y sectoriales definen las expectativas futuras de ventas del sujeto y definen los flujos de fondos que permitirán cumplir con las obligaciones.
- e) **COBERTURA E IDONEIDAD DE LAS GARANTIAS:** si la capacidad de pago del deudor y la fuente principal de repago pactada en las condiciones originales del contrato de préstamo se deteriora, se deberá poner atención en las garantías que fueron entregadas y conocer si podrá recuperar de alguna forma el valor de los créditos otorgados. Por esto además es importante examinar el patrimonio del solicitante, es decir los activos y los pasivos que este posea. La importancia de la evolución de las garantías radica en que éstas constituyen una segunda fuente de pago, sin

embargo en economías deprimidas con mercados contraídos, su valor de realización es incierto.

Los indicadores financieros que incluimos en el informe comercial son los siguientes:

$$\text{* Liquidez corriente} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Ayuda a estimar la capacidad de pago en el corto plazo mediante la comparación de los recursos de la empresa en el corto plazo, con las obligaciones y deudas e vencimiento inferior a un año. Cuando es mayor a uno significa exceso de activos para cancelar los pasivos.

$$\text{* Liquidez ácida} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo circulante}}$$

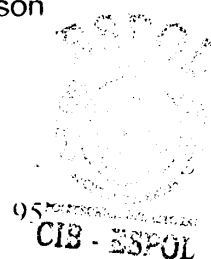
Esta razón se concentra en el efectivo, los valores negociables y las cuentas por cobrar en relación con las obligaciones circulantes, por lo que proporciona una medida más correcta de la liquidez que la razón corriente.

$$\text{* Período de cobro} = \frac{\text{Cuentas por cobrar} \times \text{Días en el año}}{\text{Ventas anuales a crédito}}$$

Las cuentas por cobrar son activos líquidos sólo en medida en que puedan cobrarse en un tiempo razonable. El período promedio de cobranza nos indica el número promedio de días que las cuentas por cobrar están en circulación, es decir, el tiempo promedio que tardan en convertirse en efectivo.

$$\text{* Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

Las razones período de cobro y rotación de cuentas por cobrar son recíprocas entre sí.



$$\text{* Rotación de inventario} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario promedio}}$$

La cifra del costo de ventas que se utiliza en el numerador es para el período que se está estudiando, por lo general un año; la cifra del inventario promedio que se utiliza en el denominador es comúnmente un promedio de los inventarios al principio y al fin del período. Esta razón indica la rapidez con que cambia el inventario en cuentas por cobrar por medio de las ventas. Entre mayor sea el número, más rápido rota el inventario y se considera mejor manejada la empresa.

$$\text{* Endeudamiento corriente} = \frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo circulante}}$$

$$\text{* Endeudamiento total} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

Esta razón nos expresa la proporción en que los activos de la empresa han sido financiados por terceros.

$$\text{* Apalancamiento} = \frac{\text{Deuda Total}}{\text{Capital social}}$$

Este número nos indicará la relación entre las dos fuentes de activos, que son el pasivo y capital. Si es mayor a uno implica que los acreedores han puesto más dinero que los accionistas.

$$\text{* Rentabilidad sobre ventas} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de ventas}}{\text{Ventas}}$$

Esta razón nos indica la ganancia de la compañía en relación con las ventas, después de deducir los costos de producir los bienes o servicios que se han vendido. También indica la eficiencia de las operaciones así como la forma en que se asignan precios a los productos.



* Rentabilidad sobre activos (ROA) =
$$\frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Activos totales}}$$

Este índice nos indica el porcentaje de la utilidad que es generada por los activos totales.

- Rentabilidad sobre patrimonio (ROE) =
$$\frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Capital social}}$$

Esta razón nos indica el poder de obtención de utilidades de la inversión en libros de los accionistas, y se utiliza frecuentemente para comparar a dos compañías o más en una industria.

Es muy importante que se confirme en la mayor medida posible la información indicada por el solicitante del crédito en dicha solicitud. Dicha validación se espera realizar sobre la totalidad de los datos aportados o los deseados por el cliente. Como ejemplo, estos pueden ser el nombre y apellidos, domicilio, cuenta corriente y su operatividad así como los datos laborales.

Al observar cualquier diferencia en la información aportada por el solicitante, siendo la misma pero con algún dato distinto aunque sea parcialmente, se advertirá en dicha validación, para que nuestro cliente decida someterlo a un exhaustivo análisis de su riesgo, aceptando o denegando su solicitud, controlando de esta manera y de forma anticipada los impagos técnicos, devolución de correspondencia, suplantación de personalidad, la morosidad, el fraude, etc.

Se tiene proyectado generar métodos y herramientas para obtener un ambiente de confianza mutua con los clientes. A su vez mediante eso se espera se consolide la empresa tanto en el Sector de la Información como en el Sector del cobro.

De igual manera que en la Gestión de Cobros se contará con un sistema, el cual emitirá el informe comercial, una vez ingresada y verificada toda la información.

En el Anexo No. 3 se muestran los informes comerciales con la información completa que se van a presentar a los clientes, tanto como para personas naturales o jurídicas.

2.3 ANALISIS ORGANIZACIONAL

Una estructura organizacional define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados. Los administradores necesitan concentrarse en seis elementos clave cuando diseñan la estructura de su organización:

1. Especialización del trabajo: grado en el que las tareas en la organización se subdividen en puestos separados.
2. Departamentalización: agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tienen una relación lógica.
3. Tramo de control administrativo: número de subordinados que dependen directamente de un gerente específico.
4. Cadena de mando: es el plan que especifica quién depende de quién en una organización; estas líneas de dependencia son características centrales de un organigrama.
5. Centralización y descentralización: la centralización es el grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto en la organización y por el contrario en la descentralización la toma de decisiones se delega a empleados de nivel más bajo.

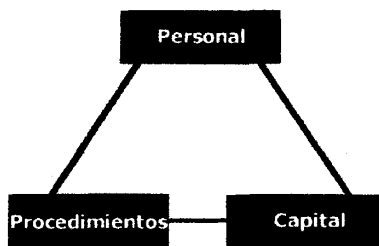
6. Formalización: es el grado en que los puestos dentro de una organización se hallan estandarizados.

Para la empresa de cobranzas y asesorías comerciales hemos escogido la "organización por producto", ya que organiza a la empresa en divisiones que reúnen a las personas involucradas, para nuestro caso específico, con un tipo de servicio dado. Esta estructura reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la oferta del servicio.

Toda empresa, no importa el tamaño o giro se basa, para su operación en tres grandes pilotes:

1. Personal que la opere.
2. Procedimientos operativos.
3. Capital.

CUADRO No. 3 ELEMENTOS PARA OPERACIÓN DE UNA EMPRESA



Elaborado por: los autores

Asociado al personal, hay elementos como: Contratación o reclutamiento, control de asistencia, estructura organizacional, escalafones, historial de personal, prestaciones, salarios, capacitación.

Asociado a los procedimientos, los elementos generales pueden ser: Específicos del negocio, del entorno en que se mueve el negocio, de cultura general y para manejo de proyectos.

Asociado al capital, los elementos son: Patrimonio, activos, deudas, dividendos.

2.3.1 Determinación de las necesidades básicas de personal

Para las funciones directivas, la empresa de Cobranzas y Asesorías Comerciales, tendrá los siguientes cargos:

Gerentes:

- Gerente General

Jefes departamentales:

- Jefe de Cobranzas
- Jefe de Crédito

Para los puestos de línea se tendrá las siguientes necesidades de personal:

- Asistente de Gerencia General
- Ejecutivos de cobranzas: 4
- Oficiales de crédito: 1 y desde el tercer año de operaciones 2.

Adicionalmente se requerirá de tres Abogados para el Departamento Legal y el Contador General. Cabe indicar que las necesidades para los puestos de línea podrán variar de acuerdo con el desenvolvimiento de la empresa.

Además se contratará como personal adicional a un mensajero y un guardia de seguridad.

Entre las principales ventajas que va a tener el personal señalamos tres que consideramos principales:

1. **Orientación:** ofrecer a los empleados nuevos la información que necesitan para funcionar en forma cómoda y eficaz dentro de la empresa. Se les proporcionará información general sobre la rutina laboral diaria; sobre el propósito, las operaciones y los servicios de la organización, así como la manera en que el trabajo del empleado contribuye a las necesidades de la empresa y por último una presentación de las políticas, reglas y prestaciones para los empleados que tiene la organización.
2. **Programas de capacitación y desarrollo:** mantener o mejorar el desempeño laboral presente y además desarrollar habilidades necesarias para actividades laborales futuras. Se invertirá en los Seminarios – Taller de la empresa FACTOR HUMANO Asesoría, Marketing & R.R.H.H. tales como “La cobranza negociada en la venta a crédito”, “La cobranza telefónica” y “Cobradores Exitosos”.
3. **Remuneración:** la remuneración va ligada a la responsabilidad que tenga el empleado: mayor responsabilidad mayor remuneración. Se realizarán evaluaciones de desempeño periódicamente para determinar los porcentajes de aumento salarial. Además de todos los beneficios que por ley les corresponde.

A continuación se especifican los cargos y los honorarios correspondientes del personal de la empresa:

TABLA No. 19**SUELDOS**

PUESTOS	CANTIDAD	SUELDO POR PERSONA
Gerente General	1	\$1.000 00
Asistente de Gerencia	1	\$300 00
Jefe de Cobranzas	1	\$550 00
Jefe de Crédito	1	\$550 00
Jefe Departamento Legal	1	\$550 00
Ejecutivos de Cobranzas	4	\$150.00
Oficiales de Crédito	1	\$350 00
Abogados	3	\$400 00
Contador General	1	\$550.00
Mensajero	1	\$200 00
Guardia de seguridad	1	\$150.00

Elaborado por: los autores

Esta tabla corresponde a los sueldos fijos de los empleados. Para el caso del jefe de cobranzas y los ejecutivos tienen bono por las cantidades objetivo alcanzadas:

TABLA No. 20**COMISIONES**

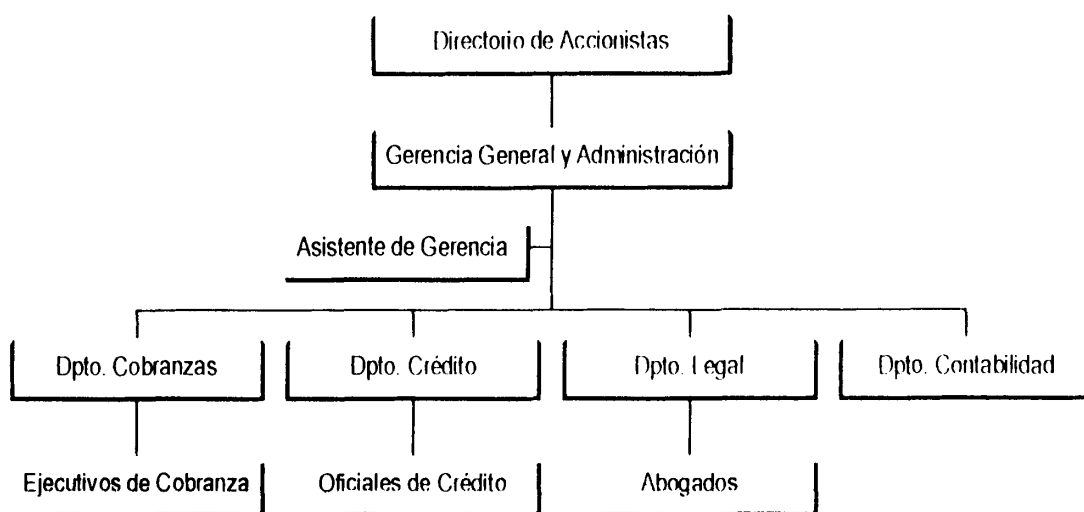
MONTO	BONO
Hasta 5,000.00	0.50%
De 5,001.00 a 25,000.00	0.75%
De 25,001.00 a 50,000.00	1.00%
De 50,001.00 a 100,000.00	1.50%
Más 100,000.00	1.75%

Elaborado por: los autores

A todos los empleados se les cancelará sus haberes legales mediante crédito en una cuenta corriente o de ahorros en el Banco que designe la empresa. La forma de pago será: 50% del sueldo mensual será cancelado los quince de cada mes y el restante 50% del sueldo mensual más beneficios y menos descuentos serán cancelados la segunda quincena de cada mes. Se podrá realizar anticipos, los cuales deben ser autorizados por el Gerente General, por un máximo del 25% del sueldo

2.3.2 Organigrama de la empresa

Los organigramas son útiles porque exhiben la estructura formal de la empresa y dice quién es responsable de ciertas tareas. Dentro de esta empresa habrá los departamentos de Gerencia General y Administración, Cobranzas, Créditos, Legal y Contabilidad. Además de contrataciones externas para la implementación y mantenimiento de los sistemas.



2.3.3 Especificación de funciones

En cada cargo y departamento se deben realizar ciertas funciones específicas, las cuales vamos a detallar a continuación:

Gerencia General y Administración:

1. GERENTE GENERAL

DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL CARGO: GERENTE GENERAL

DEPARTAMENTO: Gerencia General y Administración

SUPERVISADO POR: Directorio de accionistas

SUPERVISA A: Jefe de Cobranzas, Jefe de Créditos, Dpto. Legal, Contador General.

DESCRIPCION DEL CARGO

DEFINICION:

Responsable por la dirección de la organización, estableciendo las políticas generales según lo estipulado por el Directorio y por la ley. Desarrolla y define los objetivos organizacionales y planifica el crecimiento de la entidad a corto y a largo plazo.

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES.

- ✓ Administrar las actividades de la empresa buscando su mejoramiento organizacional, técnico y financiero. Responsable de la dirección y control de la administración financiera de la compañía.
- ✓ Apoyar las normas, reglamentos, instructivos para la buena marcha de la empresa, en base a las políticas establecidas por el Directorio y darlas a conocer al personal.
- ✓ Analizar, calificar y controlar periódicamente los resultados obtenidos en todas las áreas para redefinir y ajustar los programas aprobados por el Directorio.
- ✓ Elaborar y controlar el presupuesto de la entidad.
- ✓ Representar a la entidad tanto judicial como extrajudicialmente.
- ✓ Participar en reuniones con el Directorio, para analizar y coordinar las actividades de la empresa en general.
- ✓ Colabora y supervisa la preparación de reportes financieros, comparando resultados reales con los presupuestados.
- ✓ Ser responsable por la administración de los recursos monetarios y del cumplimiento de regulaciones en materia tributaria, arancelaria y demás obligaciones legales.
- ✓ Proponer y administrar los presupuestos operacionales y las inversiones de la empresa de acuerdo a lo resuelto por el Directorio.
- ✓ Participar activamente en el proceso de Mercadeo de los servicios, buscando nuevos mercados meta.

- ✓ Planifica, dirige y controla las estrategias y acciones de comercialización.
- ✓ Coordinar los cambios que requieran una estructura orgánica y de personal ejecutivo para lograr un mejor desarrollo empresarial.

NIVEL DE REPORTE: Reporta directamente al Directorio.

NIVELES DE SUPERVISIÓN: Supervisa al Jefe de Cobranzas, Jefe de Créditos, Dpto. Legal, Contador General.

NIVEL ACADÉMICO: Formación superior completa en carreras tales como Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Economía y/o carreras afines.

EXPERIENCIA PROFESIONAL: Que cuente con una experiencia mínima de cinco años en posiciones gerenciales y de dirección similares ejercidas en compañías afines con la entidad.

2. ASISTENTE DE GERENCIA GENERAL

DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL CARGO: ASISTENTE DE GERENCIA GENERAL

DEPARTAMENTO: Gerencia General y Administración

SUPERVISADO POR: Gerente General

SUPERVISA A: No tiene personas a su cargo

DESCRIPCION DEL CARGO

DEFINICION:

Responsable de la parte administrativa de la empresa, entabla relación directa con los proveedores para realizar la adquisición de los suministros necesarios para todos los departamentos, manejo de caja chica, funciones de soporte a la Gerencia General.



PRINCIPALES RESPONSABILIDADES.

- ✓ Elaboración de informes y cartas solicitadas por la Gerencia General.
- ✓ Recepción de llamadas telefónicas y canalización de las mismas.
- ✓ Manejo de los fondos de caja chica.
- ✓ Manejo de la correspondencia que llega a la oficina.

NIVEL DE REPORTE: Reporta directamente al Gerente General.

NIVELES DE SUPERVISIÓN: No tiene personal bajo su supervisión.

NIVEL ACADÉMICO: Se requiere mínimo bachillerato o que curse estudios superiores en Administración.

EXPERIENCIA PROFESIONAL: No es necesario experiencia profesional.

Departamento de Cobranzas

1. JEFE DE COBRANZAS

DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE COBRANZAS

DEPARTAMENTO: Cobranzas

SUPERVISADO POR: Gerente General

SUPERVISA A: Ejecutivos de Cobranzas

DESCRIPCION DEL CARGO

DEFINICION:

Responsable por la elaboración de herramientas y métodos de cobro de la empresa y controla su desarrollo y ejecución, conforme a las metas y plazos prefijados. Se encarga además de supervisar y monitorear el desempeño de los ejecutivos de cobranzas para lograr que el proceso de cobro se desarrolle con las normas y objetivos de calidad establecidos con anterioridad. Controla los gastos que se incurren en la gestión de cobro, prepara informes de avance y resultados del proceso que solicite la

Gerencia General y propone alternativas para mejorar los métodos actuales.

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES.

- ✓ Encargado de la planificación global del proceso de cobros de la entidad.
- ✓ Distribuye las carteras a los ejecutivos de cobranzas.
- ✓ Estudia y propone nuevas técnicas para el proceso de cobros y controla su respectiva implementación.
- ✓ Verifica y supervisa el correcto desempeño de los ejecutivos de cobranzas.
- ✓ Brinda soporte o realiza la cobranza en los casos que sea necesario.
- ✓ Elabora informes y reportes de avance y resultados que solicite la Gerencia General.
- ✓ Elabora presupuestos de gastos de acuerdo a la gestión de cobro.

NIVEL DE REPORTE: Reporta directamente al Gerente General.

NIVELES DE SUPERVISIÓN: Supervisa directamente a los ejecutivos de cobranzas.

NIVEL ACADÉMICO: Formación superior completa en carreras tales como Administración, Ingeniería Comercial o afines.

EXPERIENCIA PROFESIONAL: Que cuente con una experiencia mínima de tres años en posiciones de dirección similares ejercidas en compañías afines con la entidad.

2. EJECUTIVOS DE COBRANZAS

DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL CARGO: EJECUTIVOS DE COBRANZAS

DEPARTAMENTO: Cobranzas

SUPERVISADO POR: Jefe de Cobranzas

SUPERVISA A: No tiene personas bajo su supervisión.

DESCRIPCION DEL CARGO

DEFINICION:

Responsable de llevar un seguimiento de la facturación del cliente, llamadas y cartas recordatorias de próximos vencimientos y de retrasos. Gestionar mediante comunicaciones escritas, contactos telefónicos o visitas con los deudores de los clientes para alcanzar un acuerdo de pago, siempre que las características de la deuda no determinen el pase a otro nivel de gestión.

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES.

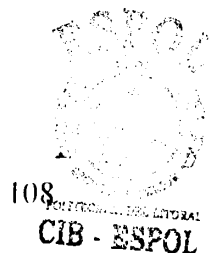
- ✓ Seguimiento de la facturación de la cartera asignada por el Jefe de Cobranzas mediante llamadas telefónicas, cartas, etc.
- ✓ Gestión de recuperación de la cartera vencida asignada, que incluye: localización del deudor, llamadas, cartas, visitas y finalmente negociación de convenios de pago o reestructuración de la deuda.
- ✓ Elabora informes de las gestiones de cobro a cada deudor.
- ✓ Elabora reportes mensuales de los cobros que han realizado.
- ✓ Acredita la solvencia de los deudores en caso de pasar el caso al departamento legal.
- ✓ Mantiene los archivos con los documentos, reportes, informes, etc. de las gestiones a los deudores de los diferentes clientes que se le asignaron.

NIVEL DE REPORTE: Reporta directamente al Jefe de Cobranzas.

NIVELES DE SUPERVISIÓN: No tiene personas bajo su supervisión.

NIVEL ACADÉMICO:

EXPERIENCIA PROFESIONAL: Que cuente con una experiencia mínima de un año en cargos similares ejercidos en compañías afines con la entidad.



Departamento de Crédito

1. JEFE DE CREDITO

DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE CREDITO

DEPARTAMENTO: Crédito

SUPERVISADO POR: Gerente General

SUPERVISA A: Oficiales de Crédito

DESCRIPCION DEL CARGO

DEFINICION:

Responsable de la elaboración de herramientas y procedimientos para calificar las solicitudes de crédito y controla su desarrollo y ejecución, conforme a las metas y plazos prefijados. Se encarga además de supervisar y monitorear el desempeño de los oficiales de crédito para lograr que el proceso se desarrolle con las normas y objetivos de calidad establecidos con anterioridad. Controla los gastos que se incurren, prepara reportes de los informes comerciales que solicite la Gerencia General y propone alternativas para mejorar los métodos actuales.

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES.

- ✓ Encargado de la planificación global del proceso de calificación.
- ✓ Distribuye los clientes a los oficiales de crédito.
- ✓ Estudia y propone nuevas técnicas para el proceso de calificación y controla su respectiva implementación.
- ✓ Verifica y supervisa el correcto desempeño de los oficiales de crédito.
- ✓ Brinda soporte o realiza el análisis de la calificación de riesgo de ser necesario.
- ✓ Elabora informes y reportes de avance y resultados que solicite la Gerencia General.

- ✓ Elabora presupuestos de gastos del departamento.

NIVEL DE REPORTE: Reporta directamente al Gerente General.

NIVELES DE SUPERVISIÓN: Supervisa directamente a los oficiales de crédito.

NIVEL ACADÉMICO: Formación superior completa en carreras tales como Administración, Ingeniería Comercial o afines.

EXPERIENCIA PROFESIONAL: Que cuente con una experiencia mínima de tres años en posiciones de dirección similares ejercidas en compañías afines con la entidad.

2. OFICIALES DE CREDITO

DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL CARGO: OFICIALES DE CREDITO

DEPARTAMENTO: Crédito

SUPERVISADO POR: Jefe de Crédito

SUPERVISA A: No tiene personas bajo su supervisión.

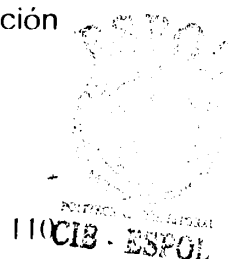
DESCRIPCION DEL CARGO

DEFINICION:

Encargado de realizar los informes comerciales que los clientes solicitan de solicitantes de crédito. Deben validar y confirmar la información, hacer el análisis y darle una calificación de riesgo

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES.

- ✓ Validación y confirmación de la información brindada por los clientes.
- ✓ Realiza el análisis de la calificación de riesgo mediante la evaluación de los siguientes factores: capacidad de pago del deudor, cobertura e idoneidad de las garantías, información



proveniente de la central de riesgo, experiencia crediticia del cliente y riesgo de mercado y del entorno económico.

- ✓ Elabora los informes comerciales finales.
- ✓ Mantiene los archivos con los documentos, reportes, informes, etc. de las solicitudes de crédito de los diferentes clientes que se le asignaron.

NIVEL DE REPORTE: Reporta directamente al Jefe de Crédito.

NIVELES DE SUPERVISIÓN: No tiene personas bajo su supervisión.

NIVEL ACADÉMICO:

EXPERIENCIA PROFESIONAL: Que cuente con una experiencia mínima de un año en cargos similares ejercidos en compañías afines con la entidad.

Departamento Legal

1. ABOGADOS

DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL CARGO: ABOGADOS

DEPARTAMENTO: Legal

SUPERVISADO POR: Gerente General

SUPERVISA A: No tiene personas bajo su supervisión.

DESCRIPCION DEL CARGO

DEFINICION:

Encargado de la dirección del procedimiento judicial de la cobranza, después de no haber tenido éxito en la vía amistosa. Trabaja paralelamente con el departamento de cobranzas.

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES.

- ✓ Redactar cartas a los deudores durante la gestión pre-legal, tomando en cuenta las leyes que aplican dependiendo de los casos.

- ✓ Instaurar la demanda judicial al deudor en los juzgados de lo Civil.
- ✓ Hacer seguimiento del proceso judicial.
- ✓ Negociación de la deuda en caso de que haya respuesta por la parte deudora.
- ✓ Elaborar presupuestos de los gastos de los litigios judiciales.
- ✓ Reportar a la Gerencia General los avances y resultados que se vayan obteniendo de las demandas.

NIVEL DE REPORTE: Reporta directamente al Gerente General.

NIVELES DE SUPERVISIÓN: No tiene personas bajo su supervisión.

NIVEL ACADÉMICO: Tener título de Abogado.

EXPERIENCIA PROFESIONAL: Que cuente con una experiencia mínima de dos años en cargos similares ejercidos en compañías afines con la entidad.

Departamento de Contabilidad

1. CONTADOR GENERAL

DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL CARGO: CONTADOR GENERAL

DEPARTAMENTO: Contabilidad

SUPERVISADO POR: Gerente General

SUPERVISA A: No tiene personas bajo su supervisión.

DESCRIPCION DEL CARGO

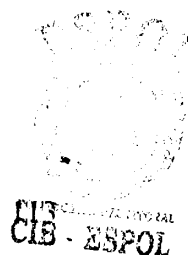
DEFINICION:

Responsable por la dirección de la operaciones relacionadas con la contabilidad y la tesorería. Responde por la recopilación, análisis y registro contable de las operaciones de la entidad, de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos. Prepara los estados financieros y otros informes correspondientes a las operaciones de la entidad. Vela

además por el correcto y oportuno cumplimiento de las obligaciones tributarias y de prestaciones sociales. Elabora cheques, verifica y reporta la disponibilidad diaria de efectivo en las cuentas bancarias.

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES.

- ✓ Ser responsable por la dirección de las operaciones relacionadas con la Contabilidad General.
- ✓ Supervisar la recopilación, análisis y registros contables de las operaciones de la empresa, de acuerdo con las normas y principios establecidos.
- ✓ Preparar los estados financieros y otros informes correspondientes a las operaciones de la entidad.
- ✓ Velar por el correcto cumplimiento de las obligaciones tributarias, legales y prestaciones sociales de la organización.
- ✓ Mantener actualizado el plan de cuentas y su correspondiente manual de uso.
- ✓ Preparar los reportes requeridos por la Superintendencia de Compañías.
- ✓ Planear, ejecutar y supervisar la implantación de manuales, normas y procedimientos sobre contabilidad general, administrativa y monetaria.
- ✓ Mantener los diferentes libros de Contabilidad actualizados y correctamente asentados.
- ✓ Elaborar los estados financieros, libros consolidados, balances locales, etc., y presentarlos ante el Gerente General para su exposición al Directorio de Accionistas.
- ✓ Supervisar la preparación y pago de impuestos mensuales y de patentes e impuestos prediales de la entidad.
- ✓ Elaborar cheques y reportar el estado de las cuentas por pagar y de las cuentas por cobrar de la empresa.
- ✓ Elaborar el rol de pagos de los empleados.



- ✓ Verificar diariamente el saldo bancario y vigilar la suficiencia de fondos para poder emitir cheques.

NIVEL DE REPORTE: Reporta directamente al Gerente General.

NIVELES DE SUPERVISIÓN: No tiene personas bajo su supervisión.

NIVEL ACADÉMICO: Formación superior completa en carreras tales como Administración de Empresas, Contaduría Pública, Ingeniería Comercial, Economía y carreras afines.

EXPERIENCIA PROFESIONAL: Que cuente con una experiencia mínima de un año en cargos similares ejercidos en compañías afines con la entidad.

3.2.4 Determinación de las necesidades de Equipos de Oficina y Software necesario.

Para el inicio de las operaciones de la empresa se necesitarán los siguientes equipos de oficina y Software:

⇒ Central telefónica Panasonic KX-T7730 Unidad con pantalla. Características: Capacidad de seis líneas, dieciséis extensiones, LCD de 16 caracteres, teclas programables con LED de Color Dual (Rojo / Verde), desvío de llamadas / no molestar, conferencia, internos, respuesta automática / silenciamiento, dispositivo manos libres, altavoz para manejo manos libres, retención, rediscado, llamadas entrantes / lámpara de mensajes, mensaje, pausa, transferencia, discado automático / almacenar, ajuste del ángulo de inclinación, tecla de navegación.

⇒ Dos Teléfonos Panasonic KX-TS3LXW/B. Características: 1 línea, rediscado de del último número marcado, flash con tiempo programado, selector de tono / pulso.

> Seis Teléfonos Panasonic KX-TS105LXW. Características: altavoz para manos libres, 20 estaciones de memoria de un toque, marcación rápida de 10 números, puerta adicional de para conexión de teléfono /

fax / modem, etc., bloqueador de teléfono, bloqueador de llamadas, tecla de espera con música, control electrónico de volumen.

- ⇒ Un Teléfono Panasonic KX-TS108LXW. Características: pantalla LCD de 12 dígitos y reloj, altavoz para manos libres, 20 estaciones de memoria de un toque, marcación rápida de 10 números, puerta adicional de para conexión de teléfono / fax / modem, etc., bloqueador de teléfono, bloqueador de llamadas, tecla de espera con música, control electrónico de volumen.
- ⇒ WORKCENTRE PRO 412 – Multifunción laser digital. Características: 4 funciones en una Copiadora, Impresora, Fax y Scanner, velocidad Copiadora-Impresora 12 ppm, resolución Copiadora-Impresora 1200x1200 dpi mejorada, tecnología laser monocromática, capacidad de ampliación reducción 25%-400%, velocidad Fax-Modem 33.6 kbps, transmisión 3seg. x pág., capacidad de copiado-impresión a doble cara (duplex), memoria RAM 16 MB, volumen recomendado de impresión-copiado 3.000 páginas mensuales, manejo de papel bond – cartulina 75 grs a 90 grs –transparencias, duración toner aproximada 6.000 páginas.
- ⇒ Servidor Computador Intel Pentium IV de 2.4 Ghz. Características: Mainboard Intel 845GLADL4PCI, 4USB, sonido / video / red bus de 400 Mhz, Floppy 3 ½" 1.44 Mb, 512Mb DIMM DDRAM PC266, HD 60 Gb IDE 5400 RPM, monitor Samsung y/o LG 553V 15" .28 1024x766@60Hz, Genius Teclado KB06X PS2, Genius easy mouse internet 3 botones PS2, unidad de CD ROM de 52x.
- ⇒ Diez Computadoras Intel Pentium IV de 1.7 Ghz. Características: Mainboard Biostark 8888 Bus de 400 Mhz,S478, Floppy 3 ½" 1.44 Mb, 256 Mb DIMM DDRAM PC266, HD 40Gb IDE 5400 RPM, Monitor Samsung y/o LG 553V 15" .28 1024x768@60Hz, Genius Teclado KB06X PS2, Genius easy mouse internet 3 botones PS2.
- ⇒ Dos Impresoras HP Laser 1200
- ⇒ Small Business Server 5 CAL
- ⇒ Cinco licencias Windows CAL Server 2000

- ⇒ Diez paquetes de Office OEM
- ⇒ Sistema de cobranzas e informes comerciales
- ⇒ Sistema de contabilidad

3.2.5 Determinación de las necesidades de Muebles de Oficina

Para la operatividad eficiente de la empresa se necesitarán los siguientes muebles:

- ⇒ Estación de trabajo gerencial en U (1): contiene escritorio peninsular (1.80x0.60), superficie de trabajo (1.00x0.50), mesa de trabajo (2.20x0.60), sillón gerencial, módulo cajonera torre.
- ⇒ Sala de reuniones en la gerencia general: compuesta de mesa de reuniones redonda para cuatro personas y cuatro sillas graffiti.
- ⇒ Estación de trabajo para jefes departamentales en L (2): comprende 2 mesas de trabajo (1.50x0.60 y 2.40x0.60), silla galaxi secretaria, módulo cajonera torre, panel mod. de separación sistema omega estructura omega tela / vidrio.
- ⇒ Sala de espera: compuesta por espera bipersonal profesional, espera unipersonal profesional, mesa esquinera madera vidrio, panel mod. de separación sistema omega estructura aluminio.
- ⇒ Estación de trabajo ejecutivos (4): contiene mesa de trabajo (1.50x0.60), superficie de trabajo (1.00x0.50), módulo cajonera torre, silla profesional secretaria, panel mod. sistema omega estructura aluminio.
- ⇒ Recepción (1): compuesta por counter autosustentable tipo 1800, superficie de trabajo (1.00x0.50), mesa de trabajo (1.80x0.60), silla profesional secretaria, modulo cajonera torre.
- ⇒ Estación de trabajo Contador General y Abogado: 2 mesas de trabajo (1.50x0.60 y 1.80x0.60). módulo cajonera torre, silla profesional secretaria, panel mod. sistema omega estructura aluminio.
- ⇒ Cafetería: surtidor de agua, cafetera, mesa

- Archivo: compuesto por cinco módulos cajoneras torre de cuatro archivos y cuatro gavetas cada una.
- Aire acondicionado

2.3.6 Ubicación Geográfica de la Oficina

La decisión de localización de la oficina se la ha tomado considerando no solo el criterio económico sino un criterio estratégico, ya que se ha tomado en cuenta la ubicación de las empresas comerciales, de la central de riesgo, bancos y la competencia, todo esto con el objetivo de lograr una mayor accesibilidad a ellos.

La oficina escogida tiene un espacio hábil de 125 m² y está ubicada en el cuarto piso, en el sector Malecón, frente al estacionamiento Municipal para 400 automóviles, y a la gobernación de la provincia, a media cuadra del Palacio Municipal y la fiscalía.



CAPITULO III

ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis financiero tiene como propósito evaluar el potencial económico de la creación de la empresa "CREDICOBANZAS" S.A., además analizar los diferentes escenarios económicos del proyecto y su rentabilidad.

3.1 INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial, detallada en el Anexo No. 4, efectuada antes de la puesta en marcha del proyecto puede agruparse en tres tipos: inversión fija, inversión diferida y capital de trabajo. La inversión fija y diferida está señalada en la Tabla 1.

TABLA No. 21
INVERSIÓN FIJA Y DIFERIDA

1. Inversión fija	US \$	Porcentaje
Total de Inversión Fija	28.963,21	87%
2. Inversión diferida		
Total Inversión diferida	4.408,57	13%
TOTAL INVERSIÓN FIJA Y DIFERIDA	33.371,78	100%

Elaborado por: los autores

El capital de trabajo que se va a necesitar es de US\$ 10,000.00 mensuales aproximadamente.

A continuación se detalla los gastos en lo que se incurrirá al poner en marcha el proyecto.

Inversión Fija

Aquí el gasto más representativo es el que se hará en la compra de equipos de oficina (39%).

TABLA No. 22
INVERSIÓN FIJA

1. Inversión fija	US \$	Porcentaje
Equipos de Oficina	11.148,48	39%
Instalaciones y Programas	9.650,97	33%
Mobiliario	8.163,75	28%
Total de Inversión Fija	28.963,21	100%

Elaborado por: los autores

Inversión diferida

A ésta la componen los gastos de puesta en marcha, gastos de permiso y gastos de constitución, sus respectivos costos se detallan en la tabla 3 presentada a continuación:

TABLA No. 23
INVERSIÓN DIFERIDA

2. Inversión Diferida	US \$	Porcentaje
Gastos de puesta en marcha	3.770,00	86%
Gastos de permisos	62,96	1%
Gastos de constitución	575,61	13%
Total Inversión Diferida	4.408,57	100%

Elaborado por: los autores

Gastos de puesta en Marcha

Los gastos de puesta en marcha son todos aquellos que deben realizarse previo al iniciar el funcionamiento de las operaciones en sus diferentes etapas hasta que alcance un funcionamiento adecuado.

TABLA No. 24
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA

Descripción	US\$
Gasto de Publicidad (lanzamiento)	\$2.600,00
Decoración oficina	\$320,00
Gasto de contratación	\$400,00
Gasto de Capacitación Personal	\$450,00
TOTAL	\$3.770,00

Elaborado por: los autores

Gastos de Permiso de Funcionamiento y Constitución

Los gastos que se detallan a continuación corresponden a los trámites legales que se deben realizar para poder funcionar como una empresa legítimamente constituida.

TABLA No. 25
PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO

Descripción	Fuente	Costo
Inscripción al SRI	SRI	\$0,00
Tasa de Habilitación	Municipio	\$2,00
Certificado de Funcionamiento	Municipio	\$8,96
Cuerpo de Bomberos		\$25,00
Certificado de Actualización	Municipio	\$2,00
Permiso de Funcionamiento		\$25,00
TOTAL		\$62,96

Elaborado por: los autores

TABLA No. 26
GASTOS DE CONSTITUCIÓN

Descripción	Fuente	Costo
Contratar abogado	Abogado	\$320,00
Apertura de Cuenta	Bco. Pichincha	200,00
Valoración de Bienes		3,00
Afiliación a las Cámaras	Cámara de Comercio	52,61
Inscripción de Escritura de Constitución	Registro Mercantil	10,00
Inscripción de nombramiento	Registro Mercantil	10,00
Publicidad de Extracto en Universo	El Universo	180,00
TOTAL		\$775,61
Devolución por Integración de Capital		200,00
Gastos de Constitución		\$575,61

Elaborado por: los autores

3.2 PRESUPUESTO DE GASTOS ANUALES

3.2.1 Gastos Administrativos

Los gastos administrativos están compuestos por los egresos ocasionados por sueldos, alquiler y servicios básicos, entre los

principales. En la siguiente tabla se detallan estos gastos para el primer año:

TABLA No. 27
GASTOS ADMINISTRATIVOS

Descripción	US\$	%
Sueldos	67 200,00	70%
Comisiones	7 910,00	8%
Alimentación	4 224,00	4%
Alquiler	6 360,00	7%
Servicios Básicos	8 904,00	9%
Cuota Afiliación CCG	107,24	0%
Artículos de limpieza	42,88	0%
Gastos de mantenimiento	200,00	0%
Subtotal	94 948,12	
Imprevistos 1%	949,48	1%
TOTAL	95.897,60	100%

Elaborado por: los autores

El mayor gasto es por sueldos, teniendo un 70% del total.

3.2.2 Gastos Operativos

Los gastos operativos comprenden los gastos que se tenga durante el proceso de la gestión del cobro y realización de informes comerciales, tales como movilización, fotocopias, gastos de representación, gastos judiciales, etc.

TABLA No. 28
GASTOS OPERATIVOS

Descripción	US\$	%
Suministros de oficina	1 356,32	12%
Internet	250,00	2%
Movilización	6 840,00	62%
Fotocopias	200,00	2%
Gastos de representación	1 200,00	11%
Gastos judiciales	1 000,00	9%
Subtotal	10 846,32	
Imprevistos 1%	108,46	1%
TOTAL	10.954,78	100%

Elaborado por: los autores

3.2.3 Gastos de Publicidad

Son los gastos en los que se incurrirán para promocionar los servicios que ofrece "CREDICOBANZAS S A ", de acuerdo al siguiente detalle:

TABLA No. 29
GASTOS DE PUBLICIDAD

Descripción	US\$	%
En el periódico	1 200,00	44%
En la radio	1 500,00	56%
TOTAL	2.700,00	100%

Elaborado por: los autores

3.3 DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES

Depreciaciones: las depreciaciones en este proyecto se derivan de los muebles, equipos de oficina y equipos de cómputo, los cuales se detallan en el Anexo No. 5.

Amortizaciones: los valores que se amortizan son los activos diferidos entre los cuales se incluyen los gastos de puesta en marcha, gastos de permiso de funcionamiento y los gastos de constitución. Las amortizaciones están especificadas en el Anexo No. 6.

3.4 PRESUPUESTO DE INGRESOS

3.4.1 Portafolio de servicios

El portafolio de servicios que hemos determinado para "CREDICOBANZAS S.A." está compuesto de la siguiente manera:

TABLA No. 30
PORTAFOLIO DE SERVICIOS

SERVICIO		
1.	Gestión pre-legal	60%
2.	Informes Comerciales	15%
3.	Gestión judicial	25%
		100%

Elaborado por: los autores

De acuerdo al estudio efectuado, los ingresos de la empresa de cobranzas y asesorías comerciales para el primer año serán:

3.4.2 Servicio: Gestión de Cobranzas

"CREDICOBANZAS S.A." cobrará por sus servicios en el área de gestión de cobranzas un porcentaje de la deuda recuperada, tal como está especificado en el Anexo No. 7, dependiendo del monto de la deuda, de la antigüedad y de la composición de la cartera de nuestros clientes.

Para efectos de cálculo de los ingresos estimamos una porcentaje promedio de cobro según los montos, el mismo que es de 9.53%:

TABLA No. 31
PORCENTAJE PROMEDIO DE COBRO

Monto a cobrar	Porcentaje
Hasta 5,000.00	10.67%
De 5,001.00 a 25,000.00	9.92%
De 25,001.00 a 50,000.00	9.33%
De 50,001.00 a 100,000.00	8.92%
Más 100,000.00	8.83%
PROMEDIO	9,53%

Elaborado por: los autores

Total de empresas comerciales: 7.830

3.4.2.1 Cuantificación de la demanda

Mercado Potencial: es el porcentaje de empresas que si han recibido anteriormente el servicio de Gestión de Cobros de acuerdo a la investigación de mercado realizada. El porcentaje que se obtuvo fue del 43%, es decir 3.367 empresas. Se ha identificado este mercado como potencial, ya que estas empresas tienen políticas abiertas y consideran la

tercerización de la cobranzas como algo positivo para el mejor manejo de sus operaciones.

Mercado Existente: en el porcentaje de empresas que tienen interés en el servicio, han contratado anteriormente el mismo y estuvieron satisfechos. De acuerdo a la investigación de mercado el número de empresas es de 370, es decir el 11% del Mercado Potencial.

Mercado Objetivo: es el porcentaje de empresas a la que vamos a ofrecer con mayor insistencia el servicio, dado que han contratado anteriormente y no encontraron un beneficio adicional, por esto queremos brindarles un servicio que les otorgue un valor agregado a su empresa. Nuestro mercado objetivo está compuesto por 78 empresas.

Según las encuestas realizadas el 73% de las empresas del mercado objetivo si contratarían el servicio, es decir 57 empresas.

La meta de "CREDICOBANZAS S.A." para el primer año de funcionamiento es captar el 20% de este mercado, obteniendo un resultado de 11 empresas.

TABLA No. 32
MERCADO META
(Primer Año Funcionamiento)

Total Empresas Comerciales	7 830
43% Mercado Potencial	3 367
11% Mdo. Existente	370
21% Mercado Objetivo	78
% emp. que contratarían el servicio	73%
Clientes potenciales	57
20% Meta para el primer año	11

Elaborado por: los autores

De las 11 empresas que nos van a contratar las hemos clasificado de acuerdo a la composición del mercado:

TABLA No. 33
COMPOSICIÓN DEL MERCADO

Ingresos	% Composición del mercado	# Empresas
0 - 200.000,00	30%	3
200.000,00 - 800.000,00	51%	6
800.000,00 en adelante	19%	2
	100%	11

Elaborado por: los autores

TABLA No. 34
PRESUPUESTO INGRESOS PRIMER AÑO

Ventas anuales promedio por empresa	# Empresas	Total ventas anuales promedio	40% Ventas a crédito	20% Créditos de difícil recuperación	9,53%
100.000,00	3	300.000,00	120.000,00	24.000,00	2.288,00
500.000,00	6	3.000.000,00	1.200.000,00	240.000,00	22.880,00
4.000.000,00	2	8.000.000,00	3.200.000,00	640.000,00	61.013,33
	11		4.520.000,00	904.000,00	86.181,33

Elaborado por: los autores

Los ingresos estimados para el primer año en la parte de Gestión de Cobros son US\$ 86,181.33.

3.4.3 Servicio: Asesorías Comerciales

Según la información recabada en la investigación de mercados se obtuvo que el porcentaje de aceptación para este servicio es del 56%. De acuerdo a nuestro portafolio de servicios por el mismo esperamos obtener un 15% de los ingresos totales de "CREDICOBANZAS S.A.", ya que se lo ofrecerá como un servicio complementario a la gestión de cobros y así brindar una ventaja competitiva a nuestros clientes y reducir su riesgo crediticio.

De las 11 empresas que contratarían el servicio de gestión de cobro el 56% como se mencionó si desean las asesorías comerciales, esto nos da un total de 6 empresas, las cuales van a demandar en promedio anual aproximadamente 1237 informes cada una.

TABLA No. 35
PRESUPUESTO INGRESOS PRIMER AÑO

Tipo de Informe	Valor	No. informes promedio al año	Ingresos Anuales
Informe Persona Natural	2,50	4500	11 250,00
Informe Persona Jurídica Simple	4,50	750	3 375,00
Informe P. Jurídica detallado	10,00	100	1 000,00
TOTAL		5350	15.625,00

Elaborado por: los autores

3.5 FINANCIAMIENTO DE LA EMPRESA

Para financiar la empresa tomaremos un préstamo con un banco nacional con las siguientes condiciones:

- a) Monto: US\$ 40,000.00
- b) Plazo: 5 años
- c) Propósito: para adquisición de activos fijos y capital de trabajo.
- d) Pago de capital cada 90 días
- e) Pago de interés cada 90 días
- f) Modos de amortizar: capital e intereses al mismo tiempo
- g) Garantía hipotecaria por un valor de US\$ 56,000.00, la cual es proporcionada por los socios fundadores de la empresa.

En el Anexo No. 8 se muestra la tabla de amortización del préstamo.

TABLA No. 36
GASTOS DE FINANCIAMIENTO

Descripción	US\$
Año 1	13 110,00
Año 2	11.942,00
Año 3	10 774,00
Año 4	9.606,00
Año 5	8.438,00
TOTAL	53.870,00

Elaborado por los autores

3.6 FLUJO DE CAJA PROYECTADO

La proyección del flujo de caja constituye uno de los elementos más importantes del estudio de un proyecto, ya que la evaluación del mismo se efectuará sobre los resultados que en ella se determinen. La información básica para realizar esta proyección está contenida en los estudios de mercado, técnico y organizacional, así como en el cálculo de los beneficios que va a tener el proyecto.

Para determinar el flujo de caja se considera las inversiones, los ingresos, los egresos, depreciaciones, amortizaciones, así como los impuestos de ley. Los supuestos que se tomaron en cuenta para realizar el flujo de caja son los detallados en la siguiente tabla:

TABLA No. 37
SUPUESTOS FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Incremento de los costos anuales (inflación):	
Año 2 en adelante	8%
Para el tercer año de operaciones se va a contratar una persona Adicional para el servicio de Asesorías Comerciales.	
Aumento del número de clientes de CREDICOBANZAS S.A.	
Objetivo de captación del mercado de empresas:	
Año 2	25%
Año 3	30%
Año 4 en adelante	35%
Metas de Ingresos Anuales Gestión de Cobros:	
Año 1	86.181,33
Año 2	121.264,00
Año 3	129.653,33
Año 4 en adelante	164.736,00
*A partir del año 5 se incrementará el 6% por inflación	
Metas de Ingresos Anuales Asesorías Comerciales:	
Año 1	15.625,00
Año 2	19.950,00
Año 3	22.550,00
Año 4 en adelante	28.700,00
*A partir del año 5 se incrementará el 6% por inflación	
Elaborado por: los autores	

El flujo de caja proyectado a diez años de CREDICOBANZAS S.A. figura en el Anexo No. 9.

3.7 ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO

Este estado muestra los ingresos, egresos y utilidades que genera el proyecto durante los años de operación estimados. El Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado de CREDICOBANZAS S.A. está detallado en el Anexo No. 10.

3.8 BALANCE GENERAL PROYECTADO

Aquí se encuentra condensada la situación de la empresa, expresada en sus activos, pasivos y patrimonios. El Balance General Proyectado de CREDICOBANZAS S.A. se encuentra en el Anexo No 11

3.9 EVALUACION ECONOMICA Y FINANCIERA

3.9.1 Rentabilidad sobre la inversión total

De los resultados obtenidos del flujo de caja del proyecto se ha determinado que para el primer año de operación se alcanzará una rentabilidad del 9.88%:

$$\begin{aligned} \text{Rentabilidad sobre inversión} &= \text{Utilidad neta} / \text{Inversión total} \\ &= 3,296.98 / 33,371.78 \\ &= 9.88\% \end{aligned}$$

La rentabilidad más alta se experimenta en los años 5, 6 y 7, con 85.13%, 94.60% y 93.98% respectivamente.

3.9.2 Rentabilidad sobre los ingresos

Este ratio indica el porcentaje que le corresponde a la utilidad neta de los ingresos. Para el proyecto se obtiene un porcentaje del 2.91% para el primer año.

Su fórmula es:

$$\begin{aligned} \text{Rentabilidad sobre ingresos} &= \text{Utilidad neta} / \text{Ingresos netos} \\ &= 3,296.98 / 113,434.56 \\ &= 2.91\% \end{aligned}$$

La rentabilidad más alta se da en el año 6 con 14.53%.



3.9.3 VALOR ACTUAL NETO

Para poder calcular el VAN es necesario calcular una tasa de descuento la que se ha determinado utilizando la siguiente fórmula:

$$K_e = R_f + \beta (R_m - R_f)$$

$$K_e = 27.00\%$$

R_f = rendimiento sin riesgo, para esto consideramos la tasa pagada a los bonos del estado GLB-12, que tienen un rendimiento del 13.8%.

$(R_m - R_f)$ = prima por riesgo, por lo general se utiliza la tasa calculada por Ibbotson Associates, la cual es 8.4%.

$$\beta = 1.571$$

El β escogido es de la empresa APAC Customer Services Inc. Esta empresa se encuentra dentro del Sector de Servicios, específicamente dedicada a brindar asistencia financiera, da asesorías en negocios de seguros, logística, cuidado de la salud, etc, en Estados Unidos.

La relación que existe entre el riesgo del proyecto respecto del riesgo del mercado se conoce como β . El β mide la sensibilidad de un cambio de la rentabilidad de una inversión individual al cambio de la rentabilidad del mercado en general.

Por lo general las empresas de servicios tienen β altos, ya que su funcionamiento depende de cómo vaya la economía, si esta va bien los negocios mejoran, pero si la economía del país decae la empresa puede perder un porcentaje significativo y mayor al porcentaje que pierden las empresas con β menores en el mercado.

$$WAAC = \%d * K_d (1 - T_c) + \%p * K_e$$

$$WAAC = 13.26\%$$

$$\%d = 89\%$$

$$K_d = 15.42\%$$

$$T_c = \text{tasa impositiva } 25\%$$

$\%p = 11\%$

$K_e = 27.00\%$

El Valor Actual Neto es la diferencia entre los costos de un proyecto de inversión y lo que vale (su valor en el mercado).

Para calcularlo consideramos el siguiente flujo de caja:

TABLA No. 38
FLUJO NETO DE EFECTIVO

AÑO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FLUJO CAJA	- 33.371,78	621,79	5.463,53	4.632,23	24.897,92	25.735,53	32.301,21	32.093,03	31.701,92	31.103,28	30.269,92

Elaborado por: los autores

El VAN obtenido es de US\$ 55,482.72.

9.4 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

Es el rendimiento esperado de un proyecto de inversión. La tasa interna de retorno obtenida para el proyecto de CREDICOBANZAS S.A. es del 35.69%, este porcentaje es mayor al WAAC (13.26%) lo cual indica que el proyecto es rentable.

3.9.5 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Al tratarse este proyecto de una empresa de cobranzas se ha sensibilizado dos factores importantes: los ingresos basándose en la variable Porcentajes de créditos de difícil recuperación de nuestros clientes, el mismo que representa el número de clientes morosos que nuestro clientes tienen, si este cambia es lógico que los ingresos de CREDICOBANZAS S.A. se va a ver afecto, el otro factor que se ha considerado para este análisis es los costos operativos de mucha incidencia dentro de la gestión de recuperación.

TABLA No. 39
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

FACTOR	VAN	TIR	TMAR
Valores originales	55.482,72	35,69%	13,26%
Incremento en ingresos 10%	78.090,76	50,10%	13,26%
Incremento en ingresos 15%	129.795,55	64,52%	13,26%
Incremento en ingresos 20%	154.624,38	74,54%	13,26%
Disminución de ingresos 10%	5.651,36	15,75%	13,26%
Disminución de ingresos 15%	19.177,48	3,97%	13,26%
Incremento en Gastos Operativos 10%	50.563,60	33,71%	13,26%
Incremento en Gastos Operativos 15%	48.190,88	32,76%	13,26%
Incremento en Gastos Operativos 20%	45.818,17	31,81%	13,26%
Disminución en Gastos Operativos 10%	60.054,47	37,54%	13,26%
Disminución en Gastos Operativos 15%	62.427,18	38,51%	13,26%
Disminución en Gastos Operativos 20%	64.799,90	39,47%	13,26%

Elaborado por: los autores

Las variaciones en los ingresos están basados en que las empresas comerciales tengan mayor o menor grado de dificultad en la recuperación de la cartera de sus clientes, es decir que CREDICOBRAZAS S.A. tenga un mayor o menor porcentaje de carteras por recuperar.

Las variaciones en los gastos operativos son los gastos que están más propensos a cambiar y afectar la utilidad de la empresa, ya que estos varían dependiendo del nivel de gestión al momento de la recuperación.

Dentro del contexto de un escenario optimista tenemos los siguientes resultados:

- > Al incrementar los ingresos en 10%, 15%, 20%, aumenta la TIR al 50.10%, 64.52% y 74.54% respectivamente.
- Al disminuir los gastos operativos en un 10%, 15%, 20%, aumenta la TIR al 33.54%, 38.51% y 39.47% respectivamente.

Dentro del contexto de un escenario pesimista tenemos los siguientes resultados:

- > Al disminuir los ingresos en 10%, 15%, disminuye la TIR al 15.75% y 3.97% respectivamente.
- > Al aumentar los gastos operativos en 10%, 15%, 20%, disminuye la TIR al 33.71%, 32.76% y 31.81% respectivamente.

CAPITULO IV

ASPECTOS LEGALES

4.1 MARCO LEGAL

En este capítulo se detallará todos los requisitos necesarios para constituir legalmente una empresa.

El empeño que una persona pone en solucionar algo es considerado como “empeñarse” en ello. Evaluemos entonces, que toda acción encaminada a conseguir un efecto favorable a quien la realiza, es una empresa.

La palabra “empresa” nos hace pensar rápidamente en un establecimiento comercial o en una industria. Sin embargo, la empresa es una organización que desarrolla una actividad concreta dentro de un sistema socioeconómico, lo cual le exige ciertos formalismos jurídicos y económicos.

La empresa de cobranzas y asesorías para futuros créditos “CREDICOBANZAS S.A.” por ser de carácter comercial y servicios debe regirse por las disposiciones de la Ley de Compañías, y en caso de ser necesario, también por las del Código de Comercio y del Código Civil.

Además debe sujetarse a las normas que los socios fundadores hayan acordado y recogido en su estatuto.

El ente regulador y fiscalizador que vigilará las actividades de esta empresa es la Superintendencia de Compañías, la cual se regirá según lo que disponga La Ley de Compañías y El Código de Comercio.

4.2 CONSTITUCIÓN

En el artículo 2 de la Ley de compañías se establecen los distintos tipos de empresas mercantiles que existe, entre las cuales están:

- Compañía en nombre colectivo
- Compañía en comandita simple y dividido por acciones
- Compañía de responsabilidad limitada
- Compañía anónima
- Compañía de economía mixta

4.2.1 Características Legales

El cuerpo legal escogido para la constitución de la empresa de cobranzas y asesorías para futuros créditos es Compañía Anónima. La decisión está basada en las características de este tipo de compañías:

- La compañías anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, esta formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Lo que diferencia la una de la otra es que en la responsabilidad limitada hay participaciones y en las anónimas hay acciones.
- El capital estará dividido en cuotas o partes llamadas acciones incorporadas a título de fácil transmisibilidad. La división del capital en acciones es un dato esencial exigido por el artículo 155. La

sociedad anónima es pues una sociedad por acciones que ha conservado el título de "Sociedad Anónima" por respecto a la tradición mercantilista de los países latinos.

¿Qué es una acción? Es un título – valor, que se lo puede negociar. Las participaciones en cambio pueden ser transferidas por escritura pública y con el consentimiento unánime de todos los socios que participan en la compañía de Responsabilidad Limitada. La acción se la puede vender, se anota en el libro talonario, se recoge la Firma del cedente y del cesionario y se informa a la intendencia de Compañías.

- Las compañías anónimas en que participen instituciones de derecho público o de derecho privado con finalidad social o pública podrán constituirse o subsistir con UNO o más accionistas. En los demás casos, si solo participan personas naturales o de derecho privado, se requiere para constitución de la compañía por lo menos dos accionistas. Puede funcionar y subsistir con un accionista.
- Existen dos formas de constitución: en un solo acto (constitución simultánea) por convenio entre los que otorguen la escritura, o en forma sucesiva, por suscripción pública de acciones.
- La compañía tendrá un capital suscrito mínimo de \$800 dólares. El monto mínimo de capital pagado será la cuarta parte, por lo menos, del capital suscrito por cada accionista.
- Es obligatoria la existencia de órganos internos de fiscalización (comisarios). Las compañías anónimas que cuenten con activos de excedan los quince mil salarios mínimos vitales, para el ejercicio de la función fiscalizadora deberán contratar a profesionales que sean contadores públicos autorizados.

4.3 PASOS PARA LA CONSTITUCIÓN

Los pasos para constituir la empresa son los siguientes:

1. Aprobación de la denominación por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías. El plazo normal para la aprobación es de cinco días.
2. Aporte numerario, se lo hace en un banco local
3. Elaboración de la escritura pública en una Notaría
4. Afiliación a la Cámara de Comercio de Guayaquil. El tiempo que demora el proceso es aproximadamente de dos días.
5. Ingreso de la escritura pública a la Superintendencia de Compañías.
6. Aprobación de la escritura de constitución por parte de la Superintendencia de Compañías. El plazo normal para la aprobación es de quince días.
7. Anotaciones Marginales en una Notaria.
8. Publicación en el diario.
9. Inscripción del trámite de constitución en el Registro Mercantil. La inscripción tiene un plazo normal de seis días.
10. Pago de la tasa de nombramiento en el Municipio y la H. Junta de Defensa Nacional.
11. Inscripción de nombramiento en el Registro Mercantil. El proceso toma aproximadamente cinco días.
12. Obtención número de registro en la Superintendencia de Compañías. La consecución del número tiene un plazo normal de 4 días.
13. Obtención del RUC en el Servicio de Rentas Internas (SRI) en un lapso de 2 días aproximadamente.

Socios: Uno o mas personas que actúan bajo una razón social

Contrato: Se constituirá mediante escritura pública que, previo mandato de la Superintendencia de Compañías, será inscrito en el Registro Mercantil

Responsabilidad: únicamente por el monto de sus acciones

Utilidades: Perciben utilidades y el administrador es designado por votación de los socios

El Capital: La estructura del capital, esencial para el normal desarrollo de la empresa, estará constituido de la siguiente forma:

- a) La inversión inicial, expresada Inversión Fija e Inversión diferida, cuyo monto asciende al \$33.371,78, será aportado en 89% por un préstamo en un banco local y el 11% por aporte de los socios accionistas.
- b) El capital social que será aportado por los socios para la constitución de la empresa es de \$5.000.

4.4 CONTRATOS CON EMPRESAS COMERCIALES

Es el convenio en virtud del cual una empresa se compromete con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una retribución fijada por el convenio, la ley, el pacto colectivo o la costumbre.

Es decir el contrato tiene:

- Acuerdo de voluntades
- Prestación de servicios
- Dependencia
- Remuneración

Celebrado el contrato de trabajo expreso o tácito, verbal o escrito, se perfecciona la relación laboral entre la empresa contratante y la empresa contratada, y nacen los derechos y obligaciones correlativas.



4.4.1 Clasificación del Contrato

✓ **Por la forma de celebración**

El contrato con las empresas comerciales será expreso y escrito, es decir se manifiestan en forma clara las condiciones de gestión, y a su vez dichas condiciones deben constar en un documento, este documento puede ser una escritura pública suscrita ante un notario, puede ser un contrato suscrito ante una autoridad de trabajo o puede ser un documento privado.

✓ **Por la forma de remuneración**

La remuneración será participativa, es decir un porcentaje o fracción de las utilidades que perciben las empresas comerciales por la gestión realizada que en promedio es del 10% del valor recuperado.

✓ **Por el tiempo de duración del contrato**

Los contratos tendrán un tiempo fijo de duración el cual será de 1 año renovable.

Adicionalmente un contrato contendrá las siguientes cláusulas:

- ▲ Primera: Comparecientes
- ▲ Segunda: Antecedentes
- ▲ Tercera: Objeto y Domicilio
- ▲ Cuarta: Modalidad y forma
- ▲ Quinta: Responsabilidades
- ▲ Sexta: Organización
- ▲ Séptima: Gastos Comunes



CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente proyecto tiene como objetivo ser una pauta adecuada, explícita y práctica para personas emprendedoras que quieren ingresar en el mundo de los negocios.

Sobre la base de todo proceso investigativo que realizamos y a los resultados obtenidos en las encuestas, entrevistas y del análisis e interpretación de los datos hemos llegado a las siguientes conclusiones y recomendaciones:

CONCLUSIONES:

1. El proyecto es viable en función de los siguientes factores: tecnología utilizada, recurso humano contratado y la fuente de financiamiento.
2. De acuerdo a la investigación de mercados realizada, existe aceptación por parte de las empresas comerciales en tercerizar las cobranzas, ya que estas están desperdiciando recursos, creando o manteniendo departamentos de cobranzas, este exceso de gasto se ve reflejado en la disminución de utilidades y por consiguiente le resta competitividad en el medio en que se desarrollan.
3. Se pudo constatar que existen en el mercado varias empresas de cobranzas pero debido a que no cuentan con buena tecnología para llevar el manejo de las diferentes carteras, ni métodos efectivos para la recuperación del dinero, ha ocasionado que las empresas comerciales no estén totalmente satisfechas con el servicio obtenido.
4. El proyecto en base a su Tasa Interna de Retorno (35.69%) y su Valor Actual Neto (US\$ 55,482.72) que es mayor a cero nos indica que el mismo es rentable.
5. Una correcta gestión de cobros y asesoría para futuros créditos pueden ayudar a sobrevivir y prosperar a las empresas comerciales en la competencia del mercado globalizado.
6. La información generada en los informes comerciales disminuye el riesgo financiero de las empresas, ya que la posibilidad de que otorguen un mal crédito se reduce considerablemente, lo

que les permite tener una cartera más sana y mejorar las cuentas por cobrar, que se ven reflejadas en los estados financieros.

RECOMENDACIONES:

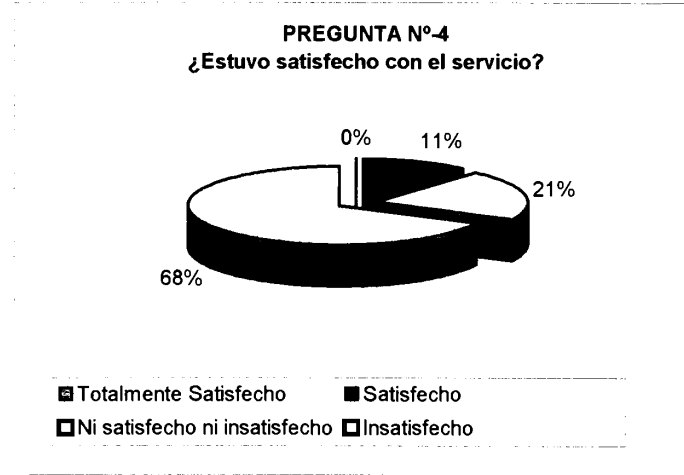
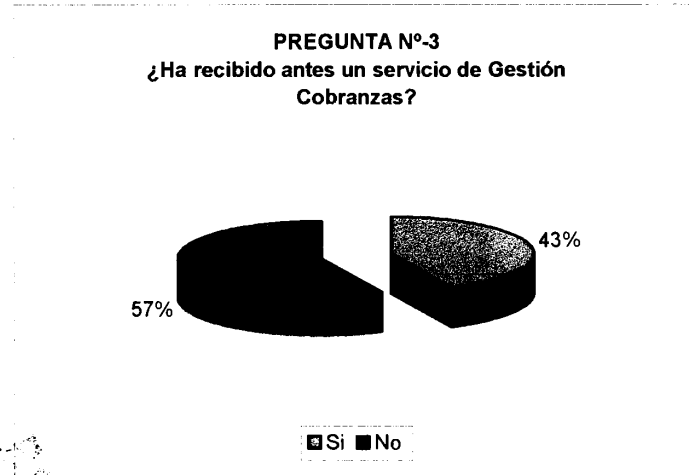
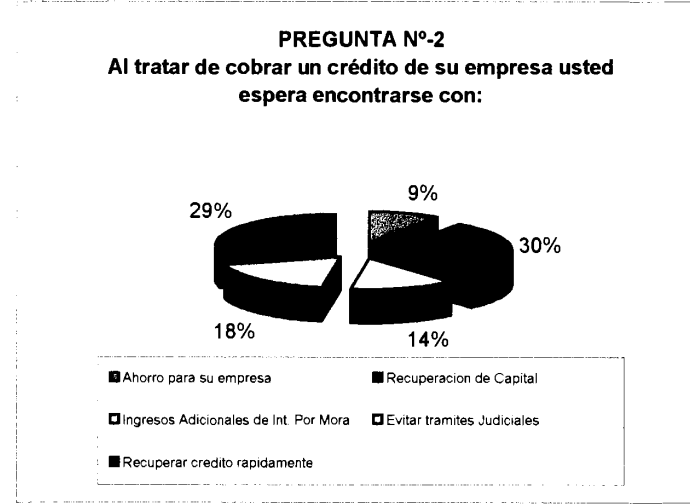
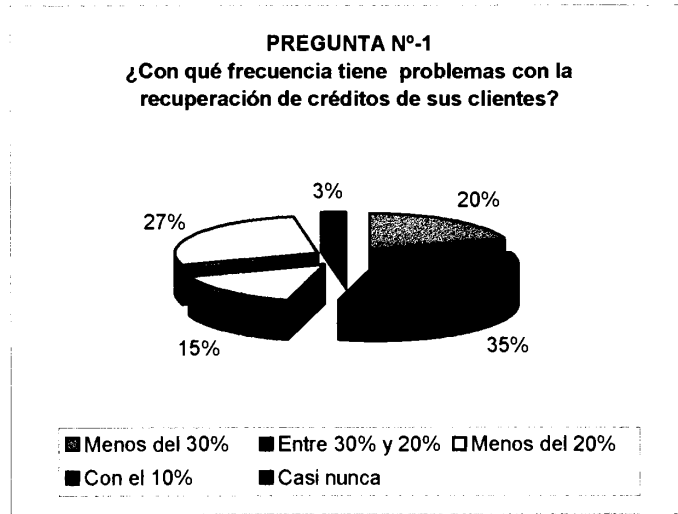
1. Se recomienda la eliminación paulatina del área de cobranzas dentro de la estructura de las empresas comerciales y que éstas se dediquen a su misión, que es en lo que se encuentran especializadas.
2. Una vez puesto en marcha el nuevo proyecto de la Superintendencia de Bancos sobre los Burós de Información Crediticia, se recomienda que "CREDICOBANZAS S.A." adquiera el servicio de los BIC para poder realizar una mejor calificación en los informes comerciales de los clientes de las empresas comerciales.
3. Se recomienda que a medida que la "CREDICOBANZAS S.A." se vaya expandiendo busque nuevos mercados a nivel nacional, para de esta manera tener mayor alcance de gestión.



GRÁFICOS

GRÁFICO No. 1

Presentación de los resultados de la Investigación de Mecados



Elaborado por: los autores

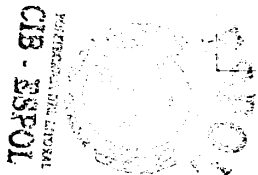
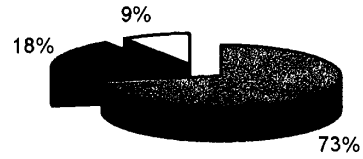


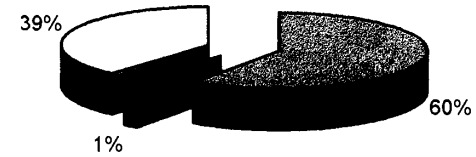
GRÁFICO No. 2

PREGUNTA N°-5
¿Estaría dispuesto a confiar su cartera de cobros a una nueva empresa externa para que realice las gestiones de recuperación?



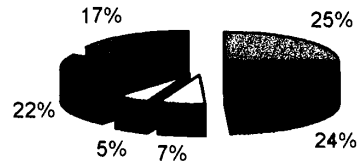
■ Si ■ No □ No esta seguro

PREGUNTA N°-6
¿ En gestión de cobranzas preferiría acciones sobre?



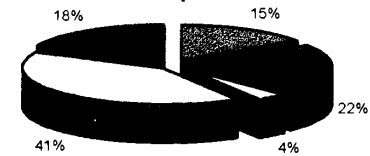
■ Cartera Vencida ■ Cartera Fresca □ Cartera vencida y Fresca

PREGUNTA N°-7
En base a su experiencia que aspectos se consideran importantes en la recuperación de créditos y que además se deban considerar una nueva Empresa de Cobranzas?

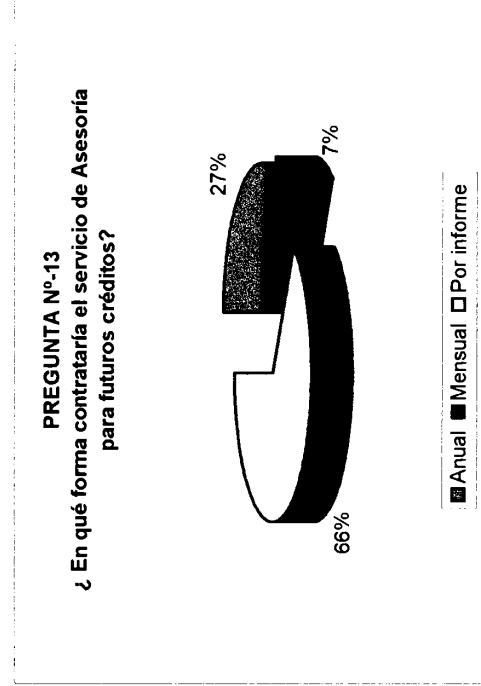
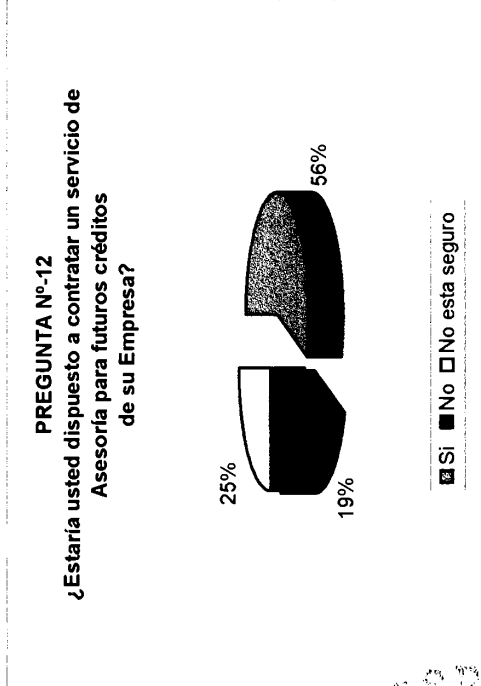
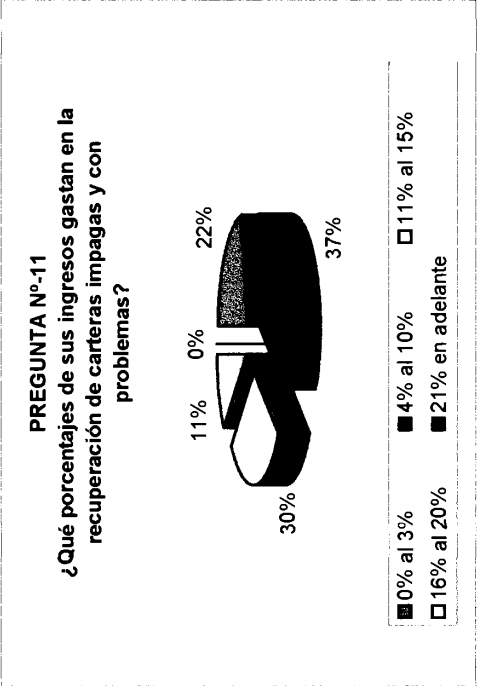
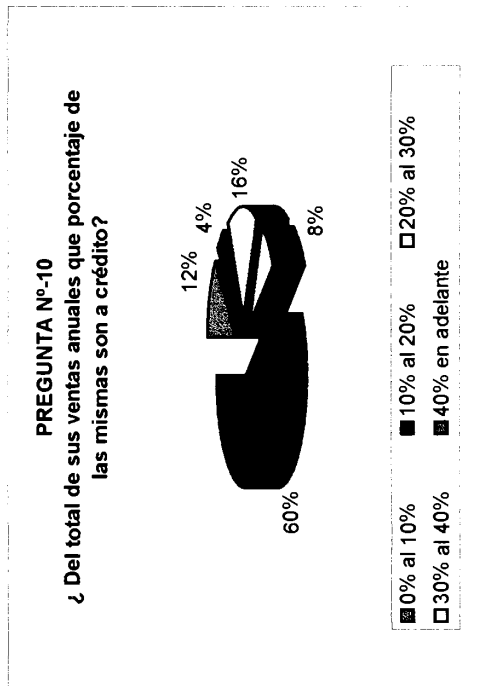


■ Atencion Personalizada ■ Nuevos Metodos
 □ Bajos Metodos de Ganancias Est ■ Altos Prestigio en el mercado
 ■ Mayor alcance de Cobro ■ Recuperacion Extrajudicial

PREGUNTA N°-8
¿ Si se dispusiera a contratar un servicio de Cobranzas que aspectos lo motivarían a usted y a su empresa?



■ Reduccion de Gastos
 ■ Aumento de Ingreso x cobro de carteras dificiles
 □ Eliminacion del departamento de Cobranzas
 □ Evitarse molestias con sus clientes morosos
 ■ Generar eficiencias en todos los campos de sus empresa



ANEXOS

ANEXO No. 1

CONTRATO DE DESPACHO INMEDIATO

Conste por el presente documento un contrato de despacho inmediato de mercaderías que se otorga al tenor de las siguientes cláusulas:

PRIMERA: INTERVINIENTES.- Por una parte (la empresa comercial) representada por el señor (a) _____ en su calidad de Gerente General, a quien en lo sucesivo se denominará la PROVEEDORA, y por otra parte el señor _____ a quien en lo sucesivo se denominará el CLIENTE.

SEGUNDA: ANTECEDENTES.- A) La PROVEEDORA es una persona jurídica domiciliada en Guayaquil, dedicada a la comercialización de _____.- B) El CLIENTE es una persona (natural o jurídica) domiciliada en esta jurisdicción.- C) Las partes tienen mutuo interés en celebrar actos de comercio relacionados con la adquisición de los bienes ya mencionados.

TERCERA: DESPACHO INMEDIATO.- LA PROVEEDORA, se compromete a proveer en venta a favor de el CLIENTE, los bienes, mercaderías y demás afines relacionados a su negocio; para este efecto el CLIENTE emitirá la orden de compra, la PROVEEDORA despachará las mercaderías y facturará con cargo a el CLIENTE, y las entregará en la forma y a las personas que el CLIENTE designe o autorice.- Las facturas emitidas determinarán el monto adeudado, el plazo en que deben cancelarse y las condiciones de entrega y recepción a conformidad de la mercadería; el CLIENTE se compromete por este documento al pago de las facturas, una vez despachadas y egresadas las mercaderías de bodegas. No constituye obligación del PROVEEDOR el despacho de los pedidos, si excedieren el cupo de crédito asignado, si hubiere atrasado en el pago de facturas vencidas y si no dispone la PROVEEDORA de los bienes en su inventario.

CUARTA: PAGO.- Las partes convienen que emitida la factura con cargo a el CLIENTE, este tendrá un plazo de _____ días para cancelar su valor en dinero efectivo; transcurrido el plazo pagara interés por mora a la más alta tasa establecida por el Directorio del Banco Central u otro organismo existente al momento del pago; así mismo el cliente, se obliga a cancelar los gastos legales que ocasione el cobro; la obligación será pagada por el CLIENTE, si se tratara de una persona jurídica, el representante legal o propietario se obliga personal y solidariamente con el pago de lo adeudado.

QUINTA: DURACIÓN DEL PLAZO DE PROVISIÓN.- Este contrato tiene una duración de _____ años (meses) plazo; pero podrá darse por terminado por la notificación de una de las partes con anticipación de 30 días; sin embargo para los efectos legales el CLIENTE deberá mantener canceladas todas sus facturas vencidas y pendientes de pago; este contrato permitirá a la PROVEEDORA exigir el pago de todo lo vencido con los efectos legales establecidos para la fianza mercantil, consignados en el Título XVI, Libro II del Código de Comercio.

SEXTA: DOMICILIO Y JURISDICCIÓN.- Los contratantes se ratifican en todo lo expuesto, renuncian domicilio legal y se someten a los jueces de esta jurisdicción y al juicio verbal sumario o juicio ejecutivo, en su caso, para los efectos legales que surta el presente contrato; para mayor constancia firman en Guayaquil, a los _____ días del mes _____ del año dos mil _____.

PROVEEDORA

CLIENTE

DECLARACIÓN: el cliente declara en forma expresa haber leído, comprendido y haberse informado de los términos del presente contrato firmado para mejor constancia al pie de la presente declaración FECHA UT SUPRA.

PROVEEDORA

CLIENTE



ANEXO No. 3
INFORMES COMERCIALES

INFORME COMERCIAL – PERSONAS JURIDICAS

1. DATOS GENERALES:

R.U.C:
Nombre:
Dirección:
Localidad:
Teléfono:
Fax:
E-mail:
Sitio Web:
Actividad:
Casilla:

2. RESUMEN

Fecha de constitución:
Total empleados:
Comportamiento de Pagos: (Puntual, Atrasado, etc.)
Endeudamiento total: (Bajo, Medio, Alto)
Índice de Solvencia: (Excelente, Bueno, Bajo, etc.)
Ventas:
Patrimonio:
Resultado del ejercicio:
Capital Social:

3. EVALUCION

Nivel de riesgo = _____
Interpretación al final del informe

Recomendación de Crédito

Valor Conservador:
Valor Liberal:

Esta recomendación puede ser modificada en caso de contar con antecedentes adicionales o rectificación de la información contenida en el presente informe.

4. INDICADORES FINANCIEROS

De acuerdo al último estado financiero extractado, la titular presenta una _____ situación financiera, apoyada en lo siguiente:

** Capital de Trabajo: (Excelente, Bueno, Normal, Malo, Pésimo)
** Índice de Liquidez Corriente: (Excelente, Bueno, Normal, Malo, Pésimo)
** Índice de Liquidez Ácida: (Excelente, Bueno, Normal, Malo, Pésimo)

La situación económica de la titular es _____ , visualizándose en lo siguiente:

- ** Índice de Endeudamiento Corriente: (Alto, Normal, Bajo)
- ** Índice de Endeudamiento Total: (Alto, Normal, Bajo)
- ** Índice de Solvencia: (Excelente, Bueno, Normal, Malo, Pésimo)
- ** Índice de Rentabilidad Sobre Ventas: (Excelente, Bueno, Normal, Malo, Pésimo)
- ** Índice de Rentabilidad Sobre Activo: (Excelente, Bueno, Normal, Malo, Pésimo)
- ** Índice de Rentabilidad Sobre Patrimonio: (Excelente, Bueno, Normal, Malo, Pésimo)

5. INFORMACIÓN FINANCIERA

a. Resumen Comparativo

Año	31/12/2002	31/12/2001	31/12/2000
Activo Circulante			
Pasivo Circulante			
Capital de Trabajo			
Activo Fijo			
Otros activos			
Pasivo a largo plazo			
Patrimonio			
Ingresos brutos			
Utilidad (Pérdida) del ejercicio			

b. Balance Completo

Año	31/12/2002	31/12/2001	31/12/2000
ACTIVO			
Corriente			
Caja			
Caja chica			
Bancos			
Inversiones financieras			
Clientes			
Cuentas por cobrar			
Préstamos a empleados			
Documentos por cobrar			
Acciones suscritas por cobrar			
Participaciones suscritas por cobrar			
IVA en compras			
CRFIR (Crédito por retención en la fuente del impuesto a la renta)			
Comisiones acumuladas por cobrar			
Intereses acumulados por cobrar			
Provisión cuentas incobrables			
Inventarios			

Fijo depreciable			
Edificios			
Vehículos			
Equipo de oficina			
Equipo de computación			
Muebles y enseres			
Depreciación acumulada Edificios			
Depreciación acumulada Vehículos			
Depreciación acumulada Eq. Oficina			
Depreciación acumulada Eq. Computación			
Depreciación acumulada Muebles y enseres			
Otros Activos			
Gastos de Constitución			
Gastos de Instalación			
Gastos Preoperacionales			
Construcciones en curso (o en proceso)			
Arriendos prepagados			
Seguros prepagados			
Amort. Acumulada gastos de constitución			
Amort. Acumulada Gastos de instalación			
Amort. Acumulada Gastos preoperacionales			
Inversiones a largo plazo			
PASIVO			
Pasivo Corriente (o Corto Plazo)			
Proveedores			
Cuentas por pagar			
IVA en ventas			
Retenciones individuales por pagar			
Préstamos de empleados al IESS por pagar			
Aporte individual al IESS por pagar			
Impuesto a la renta por pagar			
ICE en ventas por pagar			
Impuesto al patrimonio por pagar			
Arriendo acumulado por pagar			
Publicidad acumulada por pagar			
Intereses acumulados por pagar			
Documentos por pagar (C/P)			
Hipotecas por pagar (C/P)			
Beneficios sociales por pagar			
Pasivo no corriente (o Largo Plazo)			
Documentos por pagar (L/P)			
Hipotecas por pagar (L/P)			
Préstamos de socios			
Otros pasivos			
Arriendos precobrados			
Intereses precobrados			
Comisiones precobradas			
PATRIMONIO			
Capital social			
Reservas			
Superavit			
Resultados			

c. Indices económico – financiero

Año		31/12/2002	31/12/2001	31/12/2000
Capital de trabajo	US\$			
Liquidez corriente – Solvencia	veces			
Liquidez ácida	Veces			
Periodo de cobro	Días			
Rotación de cuentas por cobrar	Veces			
Rotación de inventario	Veces			
Endeudamiento corriente	Veces			
Endeudamiento total	Veces			
Apalancamiento	Veces			
Rentabilidad sobre ventas	%			
Rentabilidad sobre activos	%			
Rentabilidad sobre patrimonio	%			

6. FACTORES DE EVALUACIÓN

- a. Capacidad de pago del deudor:
 - i. Capacidad de pago proyectada:
 - ii. Capacidad de pago en base a estados financieros:
- b. Experiencia crediticia
 - i. Riesgo Actual
 - ii. Comportamiento de pagos
- c. Información Central de Riesgos:
- d. Riesgo del mercado y del entorno económico:
- e. Cobertura e idoneidad de las garantías:

7. REFERENCIAS COMERCIALES

A continuación se detallan referencias de proveedores de la investigada. Se especifica la antigüedad de la relación comercial con ellos, fecha de última compra, los plazos de pago que le dan, comportamiento de pago (puntual o si se atrasa), monto del crédito, tipo que papeles que documentan el crédito, cantidad que debe y número de cuotas vencidas de existir.

8. BANCOS

Se detalla las instituciones financieras con las que opera la investigada y los números y tipo de las cuentas.

9. OPERACIONES

- Giro Comercial:
- Clasificación según actividad comercial:
- Tamaño empresa en su ramo:
- Competencia:

Ventas:

Las ventas / servicios se mantienen a lo largo de todo el año:

- Mayorista: _____ %
- Minorista: _____ %

Territorio de ventas:

Forma de venta: ____% al contado
____% a crédito, documentado con ____ (cheques, letras de cambio, facturas, etc.)

Clientes:

Compras:

Sus compras las realiza a _____ proveedores:

A nivel nacional:

Forma de compra:

Proveedores habituales:

Ubicación:

Matriz ubicada en _____ (Dirección) de ____ metros cuadrados, zona _____ (Descripción de la misma), construcción en _____ estado.

Sucursales:

Se especifica tipo de oficina y las direcciones de tener sucursales.

10. COMPAÑÍAS RELACIONADAS

11. ACTIVOS FIJOS

Bienes Raíces

Avalúo:

Detalle:

Vehículos

Avalúo:

Detalle:

Maquinaria e Instalaciones

Avalúo:

Detalle:

12. SEGUROS

Tiene seguros contratados en:

Cía. de seguros:

Objeto del seguro:

Riesgo Asegurado:

Valor Asegurado:

Vigencia:

Vencimiento:

Valor Prima:

13. DIRECTORIO

Presidente:
Directores:

14. ADMINISTRACIÓN

Gerente General y Representante Legal:
Gerentes:
Contador General:
Jefes:

15. ANTECEDENTES LEGALES

Estructura Legal:
Fecha de Constitución:
Notario:
Duración:
Publicada en:
Capital social actual:
Accionistas:
Uso de firma a cargo:
Cambios legales: (de existir)

16. INTERPRETACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y RECOMENDACIÓN DE CREDITO

La calificación en el riesgo crediticio se ordena de la siguiente forma: 1 Riesgo Mínimo, 2 Riesgo Bajo, 3 Riesgo Medio, 4 Riesgo Medio Alto, 5 Riesgo Significativo, 6 Riesgo Alto.

Los montos de recomendación de crédito, son asignados de acuerdo a criterios comúnmente empleados en la evaluación de crédito comercial.

Los montos se asignan en referencia a los siguientes indicadores: Referencias comerciales, número de empleados, estructura legal, base de datos de protestos y morosidad (Central de Riesgo), operaciones, seguros, variación de utilidad neta, variación patrimonial, variación capital de trabajo y liquidez.

La información contenida en este informe es confidencial, amparada por secreto profesional y no puede ser usada, reproducida o divulgada por otras personas que su(s) destinatario(s).

17. FUENTES DE INFORMACION

Se detallan los formularios que haya facilitado el solicitante y a las personas a quienes se entrevistó para poder obtener la información.

INFORME COMERCIAL – PERSONAS NATURALES

1. DATOS GENERALES:

C.I.:

Nombre:

Lugar y Fecha de nacimiento:

Domicilio:

Nacionalidad:

Estado Civil:

Profesión / Actividad:

Teléfono:

Fax:

E-mail:

Casilla:

Empresa donde trabaja:

Dirección:

Teléfono:

Cargo actual:

Antigüedad:

Trabajo anterior (si actual es menor a 2 años):

Antigüedad:

Teléfono:

2. DATOS FAMILIARES

Cónyuge:

C.I.:

Nacionalidad:

Lugar y Fecha de nacimiento:

Profesión:

Empresa donde trabaja o actividad profesional:

Dirección empresa:

Teléfono empresa:

Cargo actual:

Antigüedad:

Sueldo mensual:

Trabajo anterior (si actual es menor a 2 años):

Antigüedad:

Teléfono:

3. EVALUCION

Nivel de riesgo = _____

Interpretación al final del informe

Recomendación de Crédito

Valor Conservador:

Valor Liberal:

Esta recomendación puede ser modificada en caso de contar con antecedentes adicionales o rectificación de la información contenida en el presente informe.

INDICADORES FINANCIEROS

De acuerdo al último estado financiero extractado, el solicitante presenta una _____ situación financiera, apoyada en lo siguiente:

** Índice de Liquidez Corriente: (Excelente, Bueno, Normal, Malo, Pésimo)

** Índice de Liquidez Ácida: (Excelente, Bueno, Normal, Malo, Pésimo)

La situación económica del solicitante es _____, visualizándose en lo siguiente:

** Índice de Endeudamiento Corriente: (Alto, Normal, Bajo)

** Índice de Endeudamiento Total: (Alto, Normal, Bajo)

** Índice de Solvencia: (Excelente, Bueno, Normal, Malo, Pésimo)

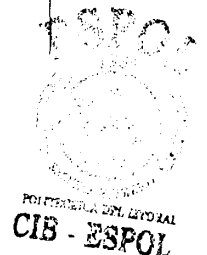
4. INFORMACIÓN FINANCIERA

a. Estado de Situación Personal

ACTIVOS			PASIVOS			
Propiedad	Avalúo Fiscal	Avalúo Comerc.	Saldos por pagar y plazo en que se debe cancelar			
1)			Institución	Plazo	Amortiz	Monto
2)						
3)						
Vehículo marca	Año	Valor				
Otros						
TOTAL ACTIVOS			TOTAL PASIVO			
TOTAL ACTIVOS			TOTAL (ACTIVO-PASIVO)			
Dirección:						
1)						
2)						
3)						

b. Ingresos - Egresos

INGRESOS		EGRESOS	
A) Sueldo líquido mensual fijo:		E) Hogar / Otros:	
B) Otros ingresos:		F) Arriendo:	
C) Sueldo líquido mensual cónyuge:		G) Hipotecas:	
D) TOTAL INGRESOS (A+B+C):		H) TOTAL EGRESOS (E+F+G):	
Origen de otros ingresos		I) ING. NETO GRUPO FAMILIAR (D-H):	



5. FACTORES DE EVALUACIÓN

- c. Capacidad de pago del deudor:
 - iii. Capacidad de pago proyectada:
 - iv. Capacidad de pago en base a estados financieros:
- d. Experiencia crediticia
 - iii. Riesgo Actual
 - iv. Comportamiento de pagos
- e. Información Central de Riesgos:
- f. Riesgo del mercado y del entorno económico:
- g. Cobertura e idoneidad de las garantías y el garante:

6. REFERENCIAS COMERCIALES

A continuación se detallan referencias de proveedores del solicitante, como casas comerciales. Se especifica la antigüedad de la relación comercial con ellos, fecha de última compra, los plazos de pago que le dan, comportamiento de pago (puntual o si se atrasa), monto del crédito, tipo de papeles que documentan el crédito, cantidad que debe y número de cuotas vencidas de existir. Además se detallan las tarjetas de crédito que tenga vigente, el número y el cupo.

7. BANCOS

Se detalla las instituciones financieras con las que opera el solicitante, los números, tipo de las cuentas, si han obtenido crédito en ese banco y el monto.

8. SEGUROS

Tiene seguros contratados en:

Cía. de seguros:

Objeto del seguro:

Riesgo Asegurado:

Valor Asegurado:

Vigencia:

Vencimiento:

Valor Prima:

9. GARANTE

Datos Personales:

C.I.:

Nombre:

Lugar y Fecha de nacimiento:

Domicilio:

Nacionalidad:

Estado Civil:

Profesión / Actividad:

Teléfono:

Fax:

E-mail:

Casilla:

Empresa donde trabaja:

Dirección:

Teléfono:
 Cargo actual:
 Antigüedad:

Datos familiares:

Cónyuge:
 C.I.:
 Nacionalidad:
 Lugar y Fecha de nacimiento:
 Profesión:
 Empresa donde trabaja o actividad profesional:
 Dirección empresa:
 Teléfono empresa:
 Cargo actual:
 Antigüedad:
 Sueldo mensual:

Información financiera:

Estado de Situación Personal

ACTIVOS			PASIVOS			
Propiedad	Avalúo Fiscal	Avalúo Comerc.	Saldos por pagar y plazo en que se debe cancelar			
1)			Institución	Plazo	Amor tiz	Monto
2)						
3)						
Vehículo marca	Año	Valor				
Otros						
TOTAL ACTIVOS			TOTAL PASIVO			
			TOTAL (ACTIVO-PASIVO)			
Dirección:						
1)						
2)						
3)						

Ingresos - Egresos

INGRESOS		EGRESOS	
A) Sueldo líquido mensual fijo:		E) Hogar / Otros:	
B) Otros ingresos:		F) Arriendo:	
C) Sueldo líquido mensual cónyuge:		G) Hipotecas:	
D) TOTAL INGRESOS (A+B+C):		H) TOTAL EGRESOS (E+F+G):	
Origen de otros ingresos		I) ING. NETO GRUPO FAMILIAR (D-H):	

Referencias Bancarias y Comerciales:

Banco:

Cuenta corriente No.:

Cuenta de ahorros No.:

Monto de créditos obtenidos:

Casa Comercial:

Año:

Teléfono:

Tarjeta de crédito vigente:

Número:

Cupo:

10. INTERPRETACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y RECOMENDACIÓN DE CREDITO

La calificación en el riesgo crediticio se ordena de la siguiente forma: 1 Riesgo Mínimo, 2 Riesgo Bajo, 3 Riesgo Medio, 4 Riesgo Medio Alto, 5 Riesgo Significativo, 6 Riesgo Alto.

Los montos de recomendación de crédito, son asignados de acuerdo a criterios comúnmente empleados en la evaluación de crédito comercial.

Los montos se asignan en referencia a los siguientes indicadores: Referencias comerciales, número de empleados, estructura legal, base de datos de protestos y morosidad (Central de Riesgo), operaciones, seguros, variación de utilidad neta, variación patrimonial, variación capital de trabajo y liquidez.

La información contenida en este informe es confidencial, amparada por secreto profesional y no puede ser usada, reproducida o divulgada por otras personas que su(s) destinatario(s).

11. FUENTES DE INFORMACION

Se detallan los formularios que haya facilitado el solicitante y a las personas a quienes se entrevistó para poder obtener la información.

ANEXO No. 4 INVERSIONES

Detalle de la inversión	Cantidad	Costo unitario	Sub-total	Total	
<u>EQUIPOS DE OFICINA:</u>					
Central telefónica + teléfono programador	1	739.00	739.00	\$ 9.954,00	
Teléfono KXT-S de teclado	2	22.00	44.00		
Teléfono KXT-S M/libres	6	45.00	270.00		
Teléfono KXT-S M/libres displax	1	72.00	72.00		
Workcentre pro 412 (Fax, impresora y copiadora)	1	1.387.00	1.387.00		
Computador Intel Pentium IV de 2.4 GHZ	1	699.00	699.00		
Computadoras personales	10	478.00	4.780.00		
Impresoras HP Laser 1200	2	387.00	774.00		
Small Business Server 5 CAL	1	1.189.00	1.189.00		
<u>INSTALACIONES Y PROGRAMAS:</u>					
Instalación, programación y puesta en marcha - Central telefónica	1	200.00	200.00	\$ 8.616,94	
Líneas telefónicas	5	98.00	490.00		
Windows CAL Server 2000 5 licencias	1	159.00	159.00		
Paquetes de Office Oem	10	192.00	1.920.00		
Instalación de la red	1	810.94	810.94		
Sistema de Cobranzas e informes comerciales	1	3.837.00	3.837.00		
Sistema de Contabilidad	1	1.200.00	1.200.00		
<u>MOBILIARIO:</u>					
GERENCIA GENERAL:					
Escritorio peninsular Omega (1.80x0.60)	1	126.65	126.65		\$ 7.289,07
Superficie de trabajo (1.00x0.50)	1	43.35	43.35		
Mesa de trabajo (2.20x0.60)	1	120.70	120.70		
Bandeja porta teclado	1	21.25	21.25		
Módulo cajonera torre (2 gav. 1 archivo)	1	80.75	80.75		



Sillón Galaxi Gerencial	1	148.75	148.75
Mesa SW de reuniones redonda	1	95.20	95.20
Silla Grafitti para mesa de reuniones	4	50.15	200.60

JEFATURAS:

Mesa de trabajo SW (1,50x0.60)	2	102.85	205.70
Mesa de trabajo SW (2,40x0.60)	2	120.70	241.40
Silla Galaxi secretaria	2	97.75	195.50
Bandeja porta teclado	2	21.25	42.50
Módulo cajonera torre (2 gav. 1 archivo)	2	80.75	161.51
Panel mod. triple tela / tela tubo llano (3.00+h=1,80)	6	42.33	253.98
Panel mod. triple tela / vidrio tubo llano (1.50+1.50)*h=1,80	6	47.60	285.60

SALA DE ESPERA:

Espera bipersonal profesional	1	157.25	157.25
Espera unipersonal profesional	1	102.00	102.00
Mesa esquinera madera vidrio MDF 30mm	1	46.75	46.75
Panel mod. triple tela / tela tubo llano (2.10*h=2.40)	5,5	42.33	232.82

ASISTENTES:

Mesa de trabajo (1.50x0,60)	4	102.85	411.40
Superficie de trabajo (1,00x0.50)	4	43.35	173.40
Bandeja porta teclado	4	21.25	85.00
Módulo cajonera torre (2 gav. 1 archivo)	4	80.75	323.00
Silla profesional secretaria	4	58.65	234.60
Panel mod. triple tela / tela tubo llano (10 m ²) (3.60+3.60+3.60)xh=0,90	10	42.33	423.30
Módulo cajonera torre (4 gav. 4 archivos)	5	165.75	828.75

RECEPCION:

Counter autosustentable tipo 1800	1	279.65	279.65
Superficie de trabajo (1,00x0.50)	1	43.35	43.35
Mesa de trabajo SW (1,80x0.60)	1	102.85	102.85
Silla profesional secretaria	1	58.65	58.65
Módulo cajonera torre (2 gav. 1 archivo)	1	80.75	80.75
Bandeja porta teclado	1	21.25	21.25

CONTABILIDAD Y LEGAL:

Mesa de trabajo (1,50x0,60)	2	102.85	205.70
Mesa de trabajo (1,80x0,60)	2	102.85	205.70
Módulo cajonera torre (2 gav. 1 archivo)	2	80.75	161.50
Bandeja porta teclado	2	21.25	42.50
Silla profesional secretaria	2	58.65	117.30
Panel mod. triple tela / tela tubo llano (2,40*h=2,10)	5.5	42.33	232.82
Panel mod. triple tela / vidrio tubo llano (2,30*h=1,80)	4.5	47.60	214.20

CAFETERIA:

Surtidor de agua (fria y caliente)	1	180.00	180.00
Modulo cafetero	1	101.15	101.15
Vasos	10	2.00	20.00

Sub-total

IVA

TOTAL

\$ 25.860,01
\$ 3.103,20
\$ **28.963,21**

ANEXO No. 5

TABLA DE DEPRECIACION DE EQUIPOS Y MOBILIARIO

Inversiones	Monto	Año de Inversión	% Valor Salvamento	Vida útil	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Mobiliario	7 289.07	0	10%	10	728.91	728.91	728.91	728.91	728.91	728.91	728.91	728.91	728.91	728.91
Equipos de oficina	18 570.94	0	20%	5	3 714.19	3 714.19	3 714.19	3 714.19	3 714.19	728.91	728.91	728.91	728.91	728.91
TOTAL	25 860.01				4 443.09	4 443.09	4 443.09	4 443.09	4 443.09	728.91	728.91	728.91	728.91	728.91
Dep. inicial					-	4 443.09	8 886.19	13 329.28	17 772.38	22 215.47	22 944.38	23 673.29	24 402.19	25 131.10
Dep. acumulada					4 443.09	8 886.19	13 329.28	17 772.38	22 215.47	22 944.38	23 673.29	24 402.19	25 131.10	25 860.01

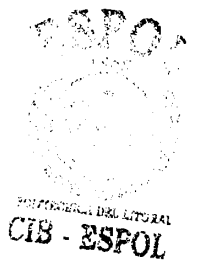
Elaborado por los autores

ANEXO No. 6

TABLA DE AMORTIZACIONES

Descripción	Valor	%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de puesta en marcha	3.770.00	20	754.00	754.00	754.00	754.00	754.00
Gastos de permisos	62.96	20	12.59	12.59	12.59	12.59	12.59
Gastos de constitución	575.61	20	115.12	115.12	115.12	115.12	115.12
TOTAL	4.408.57		881.71	881.71	881.71	881.71	881.71

Elaborado por los autores



ANEXO No. 7

GESTION DE COBRO - PORCENTAJES A COBRAR

CARTERAS PRE-LEGALES

En caso de que la cartera de nuestro cliente esté compuesta de pocos deudores (hasta 5):

Monto a cobrar	Porcentaje	Antigüedad de la cartera		
		3-5 meses	6-9 meses	9 meses en adelante
Hasta 5.000.00	11.00%	0.25%	0.50%	1.00%
De 5.001.00 a 25.000.00	9.25%	0.25%	0.50%	1.00%
De 25.001.00 a 50.000.00	7.50%	0.25%	0.50%	1.00%
De 50.001.00 a 100.000.00	6.00%	0.25%	0.50%	1.00%
Más 100.000.00	5.00%	0.25%	0.50%	1.00%

Porcentaje: se cobra con el criterio de que es la misma gestión para cualquier monto. Ej: se hacen el mismo número de llamadas, cartas, visitas a los deudores.

En caso de que la cartera de nuestro cliente esté compuesta de muchos deudores:

Monto a cobrar	Porcentaje	Antigüedad de la cartera		
		3-5 meses	6-9 meses	9 meses en adelante
Hasta 5.000.00	6.00%	0.25%	0.50%	1.00%
De 5.001.00 a 25.000.00	7.00%	0.25%	0.50%	1.00%
De 25.001.00 a 50.000.00	8.50%	0.25%	0.50%	1.00%
De 50.001.00 a 100.000.00	10.25%	0.25%	0.50%	1.00%
Más 100.000.00	12.50%	0.25%	0.50%	1.00%

Porcentaje: se cobra con el criterio de que a mayor monto mayor número de deudores y por ende mayor gestión.

CARTERAS LEGALES

Monto a cobrar	Porcentaje
Hasta 5.000.00	15,00%
De 5.001.00 a 25.000.00	13,50%
De 25.001.00 a 50.000.00	12,00%
De 50.001.00 a 100.000.00	10,50%
Más 100.000.00	9,00%

Gastos adicionales en la gestión de cobro que corren por cuenta de la empresa contratante:

- Pago de Tasas Judiciales
- Pago por diligencias de secuestros
- Embargos
- Remates
- Publicaciones en la prensa
- Obtención de certificados
- Inspecciones u otras

* Estos porcentajes se cobrarán para cualquier caso, no importa la antigüedad de la cartera.

ANEXO No. 8

AMORTIZACION PRESTAMO

MONTO SOLICITADO	40.000,00
PLAZO EN AÑOS	5
PAGO DE CAPITAL CADA	90 días
PAGO DE INTERES CADA	90 días
TIPO DE AMORTIZACION	Amortización gradual cuotas fijas
MODO DE AMORTIZAR	Capital, Int. Cte y mora al mismo tiempo
Tasa activa referencial anual	12,42%
Margen	3%
Tasa efectiva trimestral	3,65%

PLAN PAGOS

No.	Monto	Días	Interés periodo	Abono capital	Saldo	Dividendo trimestral
0		0			40.000,00	
1	38.000,00	90	1.387,00	2.000,00	36.000,00	3.387,00
2	36.000,00	180	1.314,00	2.000,00	34.000,00	3.314,00
3	34.000,00	270	1.241,00	2.000,00	32.000,00	3.241,00
4	32.000,00	360	1.168,00	2.000,00	30.000,00	3.168,00
5	30.000,00	450	1.095,00	2.000,00	28.000,00	3.095,00
6	28.000,00	540	1.022,00	2.000,00	26.000,00	3.022,00
7	26.000,00	630	949,00	2.000,00	24.000,00	2.949,00
8	24.000,00	720	876,00	2.000,00	22.000,00	2.876,00
9	22.000,00	810	803,00	2.000,00	20.000,00	2.803,00
10	20.000,00	900	730,00	2.000,00	18.000,00	2.730,00
11	18.000,00	990	657,00	2.000,00	16.000,00	2.657,00
12	16.000,00	1080	584,00	2.000,00	14.000,00	2.584,00
13	14.000,00	1170	511,00	2.000,00	12.000,00	2.511,00
14	12.000,00	1260	438,00	2.000,00	10.000,00	2.438,00
15	10.000,00	1350	365,00	2.000,00	8.000,00	2.365,00
16	8.000,00	1440	292,00	2.000,00	6.000,00	2.292,00
17	6.000,00	1530	219,00	2.000,00	4.000,00	2.219,00
18	4.000,00	1620	146,00	2.000,00	2.000,00	2.146,00
19	2.000,00	1710	73,00	2.000,00	-	2.073,00
20	-	1800	-	2.000,00	- 2.000,00	2.000,00

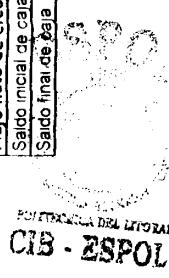
TOTALES PROYECCION

Capital:	40.000,00
Interés:	13.870,00
Mora:	
Total a crédito:	53.870,00

**ANEXO No. 9
FLUJO DE CAJA PROYECTADO**

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INVERSIONES	33.371,78	113.434,56	141.214,00	152.203,33	193.436,00	205.042,16	217.344,69	230.385,37	244.208,49	258.861,00	274.392,66
Equipos de oficina	11.148,48	11.628,22									
Mobiliario	9.650,97	96.181,33	121.254,00	129.653,33	164.736,00	174.620,16	185.097,37	196.203,21	207.975,40	220.453,93	233.881,16
Instalaciones y programas	8.163,75		19.950,00	22.550,00	28.700,00	30.422,00	32.247,32	34.182,16	36.233,09	38.427,07	40.711,50
Gastos de puesta en marcha	3.770,00										
Gastos de permisos	62,96										
Gastos de construcción	575,61										
INGRESOS	45.000,00	113.434,56	141.214,00	152.203,33	193.436,00	205.042,16	217.344,69	230.385,37	244.208,49	258.861,00	274.392,66
Saldo Inicial	-	11.628,22									
Gestión de Cobros	-	96.181,33	121.254,00	129.653,33	164.736,00	174.620,16	185.097,37	196.203,21	207.975,40	220.453,93	233.881,16
Asesorías Comerciales	-	15.625,00	19.950,00	22.550,00	28.700,00	30.422,00	32.247,32	34.182,16	36.233,09	38.427,07	40.711,50
Prestamo	40.000,00										
Aportaciones	5.000,00										
EGRESOS	-	115.462,38	123.122,58	135.415,90	144.889,25	155.151,51	167.090,59	180.457,84	194.894,47	210.486,03	227.324,91
Gastos Administrativos	95.897,60	103.559,41	103.559,41	115.781,84	125.044,39	135.047,94	145.851,78	157.519,92	170.121,51	183.731,23	199.429,73
Gastos Operativos	10.964,78	11.931,17	12.777,66	13.759,87	14.903,86	16.096,17	17.383,86	18.774,57	20.275,54	21.988,66	23.988,66
Gastos de Publicidad	3.500,00	3.790,00	4.082,40	4.408,99	4.761,71	5.142,65	5.554,06	5.998,38	6.475,26	6.987,52	7.540,52
Gasto por intereses	5.110,00	5.942,00	6.774,00	7.610,00	8.456,00	9.312,00	10.178,00	11.054,00	11.940,00	12.836,00	13.742,00
Flujo operacional	11.628,22	- 2.027,83	16.787,43	16.787,43	48.576,75	49.890,65	50.294,10	49.927,53	49.314,02	48.074,98	47.267,75
Amortizaciones		881,71	381,71	881,71	381,71	881,71	728,91	728,91	728,91	728,91	728,91
Depreciaciones		4.443,09	4.443,09	4.443,09	4.443,09	4.443,09	4.443,09	4.443,09	4.443,09	4.443,09	4.443,09
Flujo no operacional	-	5.324,81	5.324,81	5.324,81	5.324,81	5.324,81	5.324,81	5.324,81	5.324,81	5.324,81	5.324,81
Utilidad antes de participación accral	3.296,98	2.766,62	11.462,62	11.462,62	43.251,94	44.565,84	49.525,19	49.198,62	48.585,12	47.346,07	46.338,95
15% Participación a trabajadores	-	3.14,99	1.719,39	1.719,39	5.487,79	5.684,88	7.428,78	7.379,79	7.287,77	7.146,97	6.950,83
Utilidad antes de impuestos	3.296,98	3.951,62	9.743,23	9.743,23	36.764,15	37.880,96	42.096,41	41.818,83	41.297,35	40.209,10	39.388,02
25% Impuesto a la Renta	-	2.72,91	2.435,61	2.435,61	9.191,04	9.470,24	10.524,10	10.454,71	10.324,34	10.224,79	10.147,07
Utilidad neta	3.296,98	3.238,72	7.307,62	7.307,62	27.573,11	28.410,72	31.572,31	31.364,12	30.973,01	30.074,31	29.240,95
Amortizaciones	881,71	381,71	881,71	881,71	381,71	881,71	728,91	728,91	728,91	728,91	728,91
Depreciaciones	4.443,09	4.443,09	4.443,09	4.443,09	4.443,09	4.443,09	4.443,09	4.443,09	4.443,09	4.443,09	4.443,09
Pagos de capital	8.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Flujo neto de efectivo	6.21,79	5.483,53	4.632,23	4.632,23	24.897,92	25.735,53	32.301,21	32.093,03	31.701,92	31.103,28	30.769,92
Saldo inicial de caja	11.628,22	621,79	6.085,32	6.085,32	6.777,55	35.615,47	61.351,00	93.652,21	125.745,24	157.447,19	199.500,43
Saldo final de caja	11.628,22	621,79	6.285,32	10.717,55	35.615,47	61.351,00	93.652,21	125.745,24	157.447,19	188.551,43	219.820,35

Elaborado por los autores



ANEXO No. 10

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

Años	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INGRESOS	101.806,33	141.214,00	152.203,33	193.436,00	205.042,16	217.344,69	230.385,37	244.208,49	258.861,00	274.392,66
Gestión de Cobros	86.181,33	121.264,00	129.653,33	164.736,00	174.620,16	185.097,37	196.203,21	207.975,40	220.453,93	233.681,16
Asesorías Comerciales	15.625,00	19.950,00	22.550,00	28.700,00	30.422,00	32.247,32	34.182,16	36.233,09	38.407,07	40.711,50
GASTOS	115.462,38	123.122,58	135.415,90	144.859,25	155.151,51	167.090,59	180.457,84	194.894,47	210.486,03	227.324,91
<i>Gastos Operacionales</i>										
Gastos Administrativos	35.897,60	103.569,41	115.781,84	125.044,39	135.047,94	145.851,78	157.519,92	170.121,51	183.731,03	198.429,73
Gastos Operativos	10.954,78	11.831,17	12.777,66	13.799,87	14.903,86	16.096,17	17.383,86	18.774,57	20.276,54	21.898,66
Gastos de Publicidad	3.500,00	3.780,00	4.082,40	4.408,99	4.761,71	5.142,65	5.554,06	5.998,38	6.478,26	6.996,52
Gastos de interés	5.110,00	3.942,00	2.774,00	1.606,00	438,00	-	-	-	-	-
UTILIDAD OPERACIONAL	- 13.656,05	18.091,42	16.787,43	48.576,75	49.890,65	50.254,10	49.927,53	49.314,02	48.374,98	47.067,75
(-) Amortizaciones	881,71	881,71	881,71	881,71	881,71	-	-	-	-	-
(-) Depreciaciones	4.443,09	4.443,09	4.443,09	4.443,09	4.443,09	728,91	728,91	728,91	728,91	728,91
Utilidad antes de participación laboral	- 8.331,24	12.766,62	11.462,62	43.251,94	44.555,84	49.525,19	49.198,62	48.585,12	47.646,07	46.338,85
(-) 15% Participación trabajadores	-	1.914,99	1.719,39	6.487,79	6.684,88	7.428,78	7.379,79	7.287,77	7.146,91	6.950,93
Utilidad antes de impuestos	- 8.331,24	10.851,62	9.743,23	36.764,15	37.870,96	42.096,41	41.818,83	41.297,35	40.499,16	39.388,02
(-) 25% Impuesto a la renta	-	2.712,91	2.435,81	9.191,04	9.470,24	10.524,10	10.454,71	10.324,34	10.124,79	9.847,01
UTILIDAD NETA	- 8.331,24	8.138,72	7.307,42	27.573,11	28.410,72	31.572,31	31.364,12	30.973,01	30.374,37	29.541,02
UTILIDAD INICIAL	-	- 8.331,24	- 192,52	7.114,90	34.688,01	63.098,73	94.671,04	126.035,16	157.008,17	187.382,54
UTILIDAD ACUMULADA	- 8.331,24	- 192,52	7.114,90	34.688,01	63.098,73	94.671,04	126.035,16	157.008,17	187.382,54	216.923,56

Elaborado por los autores

ANEXO No. 11

BALANCE GENERAL PROYECTADO

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CONCEPTO										
ACTIVO										
<i>Activo Corriente</i>										
Caja/Banco	621.79	6.065.32	10.717.55	35.615.47	61.351.00	93.652.21	125.745.24	157.447.16	188.550.43	218.820.35
TOTAL ACT. CORRIENTE	621.79	6.065.32	10.717.55	35.615.47	61.351.00	93.652.21	125.745.24	157.447.16	188.550.43	218.820.35
<i>Activo Fijo</i>										
Equipos de Oficina	19.312.23	19.312.23	19.312.23	19.312.23	19.312.23	19.312.23	19.312.23	19.312.23	19.312.23	19.312.23
Mobiliario	9.650.97	9.650.97	9.650.97	9.650.97	9.650.97	9.650.97	9.650.97	9.650.97	9.650.97	9.650.97
(-) Depreciación Acumulada	4.443.09	8.886.19	13.329.28	17.772.38	22.215.47	22.944.38	23.673.29	24.402.19	25.131.10	25.860.01
TOTAL ACTIVO FIJO	24.520.11	20.077.02	15.633.92	11.190.83	6.747.73	6.018.83	5.289.92	4.561.01	3.832.11	3.103.20
<i>Activos Intangibles</i>										
Gastos de puesta en marcha	3.770.00	3.770.00	3.770.00	3.770.00	3.770.00	3.770.00	3.770.00	3.770.00	3.770.00	3.770.00
Gastos de permisos	62.96	62.96	62.96	62.96	62.96	62.96	62.96	62.96	62.96	62.96
Gastos de constitución	575.61	575.61	575.61	575.61	575.61	575.61	575.61	575.61	575.61	575.61
(-) Amortización acumulada de intangibles	881.71	1.763.43	2.645.14	3.526.86	4.408.57	4.408.57	4.408.57	4.408.57	4.408.57	4.408.57
TOTAL ACT. INTAGIBLES	3.526.86	2.645.14	1.763.43	881.71	-	-	-	-	-	-
TOTAL ACTIVO	28.668.76	28.807.48	28.114.90	47.688.01	68.098.73	99.671.04	131.035.16	162.008.17	192.382.54	221.923.56
PASIVO										
<i>Pasivo No Corriente</i>										
Préstamo bancario	32.000.00	24.000.00	16.000.00	8.000.00	-	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVO	32.000.00	24.000.00	16.000.00	8.000.00	-	-	-	-	-	-
PATRIMONIO										
Capital social	5.000.00	5.000.00	5.000.00	5.000.00	5.000.00	5.000.00	5.000.00	5.000.00	5.000.00	5.000.00
Utilidad/Pérdida del ejercicio	- 8.331.24	8.138.72	7.307.42	27.572.11	28.410.72	31.572.31	31.364.12	30.973.01	30.374.37	29.541.02
Pérdidas/Utilidades Acumuladas	-	- 8.331.24	- 192.52	7.114.90	34.688.01	63.098.73	94.671.04	126.035.16	157.008.17	187.382.54
TOTAL PATRIMONIO	- 3.331.24	4.807.48	12.114.90	39.688.01	68.098.73	99.671.04	131.035.16	162.008.17	192.382.54	221.923.56
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	28.668.76	28.807.48	28.114.90	47.688.01	68.098.73	99.671.04	131.035.16	162.008.17	192.382.54	221.923.56

gualea contable

Elaborado por los autores

BIBLIOGRAFÍA

- Blank, L. T. Y Tarquín A. J., (1992) .**INGENIERIA ECONOMICA**, Cuarta Edición McGraw-Hill México.
- Emery, Douglas R.; Finnerty John D., (2000). **ADMINISTRACION FINANCIERA CORPORATIVA**, Primera Edición Pearson Educación, México.
- Van Horne, J. C., y Wachowicz, J. M., (1994). **FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION**, Octavo Edición, Prentice May, México.
- Stoner, James; Freeman, Edward; Gilbert Jr., Daniel, (1995) .**ADMINISTRACION**, Sexta Edición, Prentice Hall.
- Fontaine, Ernesto, “**EVALUCION SOCIAL DE PROYECTOS**”, (1973). Undécima Edición, Ediciones Universidad Católica de Chile
- Walpole, Ronald; Myers Raymond. (1990). “**PROBABILIDAD Y ESTADISTICA**”, Cuarta Edición McGraw-Hill,.
- Sapag Chain Nassir y Reinaldo. **PREPARACION Y EVALUACION DE PROYECTOS** cuarta edición
- Kotler P.; Armstrong G., “**MERCADOTECNIA**”, (1994). Sexta Edición, Prentice Hall,
- Brealey Richard A; Stewart Myers C. (1990). “**PRINCIPIOS DE FINANZAS COORPORATIVAS**” Quinta Edición. McGraw-Hill.
- **El Universo** Publicación sobre los almacenes de electrodomésticos.
- Base de Datos de empresas Cámara de Comercio del Guayaquil

Direcciones en Internet

- www.angeco.com Asociación Nacional de Entidades de Gestión de Cobro – España.
- www.supercias.fin.ec Superintendencia de Compañías.
- www.bce.fin.ec Banco Central de Ecuador.
- www.superban.fin.ec Superintendencia de Bancos