



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA CPA.**

TÍTULO:

**“REDISEÑO DEL CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO
DE CRÉDITOS Y COBRANZAS EN UNA COMPAÑÍA DE
FERTILIZANTES EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**

AUTORES:

**GALLO HOLGUIN ANDREA LISSETTE
VEAS VILLAGOMEZ MICHELLE MARILU**

**Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de
Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA.**

TUTOR:

Ing. Rugel Vega Nelson Alberto, Msc.

**Guayaquil, Ecuador
2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA CPA.**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Andrea Lissette Gallo Holguín y Michelle Marilú Veas Villagómez**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA**.

TUTOR

Ing. Rugel Vega Nelson Alberto, Msc.

DIRECTOR DE LA CARRERA

Ing. Ávila Toledo Arturo Absalón, Msc.

Guayaquil, octubre del 2014



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA CPA.

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotras, **Andrea Lissette Gallo Holguín** y **Michelle Marilú Veas Villagómez**

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación Rediseño del Control Interno del Departamento de Créditos y Cobranzas en una Compañía de Fertilizantes en la ciudad de Guayaquil previo a la obtención del Título de **Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA.**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, octubre del 2014

AUTORAS

Andrea Lissette Gallo Holguín

Michelle Marilú Veas Villagómez



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA CPA.

AUTORIZACIÓN

Nosotras, **Andrea Lissette Gallo Holguín** y **Michelle Marilú Veas Villagómez**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Rediseño del Control Interno del Departamento de Créditos y Cobranzas en una Compañía de Fertilizantes en la Ciudad de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, octubre del 2014

AUTORAS

Andrea Lissette Gallo Holguín

Michelle Marilú Veas Villagómez

AGRADECIMIENTO

A Dios, nuestro principal motor y fuente de inspiración, por el amor con el que nos ha educado y corregido durante estos años; y a nuestras familias, por ser nuestro principal apoyo y motivación.

Andrea Lissette Gallo Holguín

Michelle Marilú Veas Villagómez



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA CPA.**

CALIFICACIÓN

Ing. Rugel Vega Nelson Alberto, Msc.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	IX
CAPITULO I	13
1. Presentación de Problema.....	13
1.1. Planteamiento de Problema	13
1.2. Formulación de Problema.....	14
1.3. Interrogantes de la Investigación	14
1.4. Objetivo de la Investigación	15
1.5. Objetivo General.....	15
1.6. Objetivos Específicos	15
1.7. Justificación	16
CAPITULO II	18
2. Marco Teórico.....	18
2.1. Antecedentes.....	18
2.2. Fundamentación Teórica	20
2.2.1. Crédito y Cuentas por Cobrar	20
2.2.2. Control Interno	28
2.2.3. Situación Actual.....	49
2.2.4. Política de Crédito	104
2.2.5. Política de Cobranza	112
2.2.6. Política Comercial Agronegocios.....	115
2.2.7. Política De Precios	117

CAPÍTULO III	125
3. Análisis FODA	125
CAPÍTULO IV	129
4.1. <i>Conclusiones</i>	129
4.2. <i>Recomendaciones</i>	135
4.3 <i>Lista de Referencias</i>	138

RESUMEN

Fertilizantes Terminales y Servicios FERTISA S.A. es una de las más grandes compañías nacionales dedicada a la producción y comercialización de productos agrícolas, así como a la prestación de servicios portuarios. En los últimos años, la compañía ha incrementado considerablemente sus niveles de ventas al igual que su cartera de crédito, sin embargo el departamento de Créditos y Cobranzas se ha visto afectado por factores que impiden que su desempeño sea óptimo por lo que se plantea un rediseño de las funciones que actualmente realiza dicho departamento para mejorar los resultados del mismo y generar a través del otorgamiento de créditos y recuperación de cartera mayor rentabilidad y liquidez a la compañía.

Dentro de los controles de la compañía se identificaron algunas debilidades como la falta de seguimiento y actualización a políticas y procedimientos, concentración de funciones, actividades incompatibles con las funciones del departamento, vulnerabilidades del sistema informático, entre otras. El objetivo de este trabajo investigativo es identificar los riesgos y debilidades actuales y establecer las correcciones y ajustes necesarios para mejorar el desempeño del departamento, ayudando al crecimiento de la compañía mediante el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Palabras claves: Riesgo, control, políticas, monitoreo, comunicación, segregación de funciones, procedimientos.

ABSTRACT

Fertilizantes Terminales y Servicios FERTISA S.A. is one of the largest national companies engaged in the production and marketing of agricultural products as well as the provision of port services. In recent years, the company has significantly increased sales levels as its loan portfolio, however the Credit and Collections department has been affected by factors that impede optimal performance so a redesign arises of the functions currently performed by the department to improve its results and generate through lending and loan recovery increased profitability and liquidity of the company.

Within the company controls some weaknesses such as the lack of monitoring and updating policies and procedures, concentration of functions, activities incompatible with the functions of the department of computer system vulnerabilities, among others were identified. The objective of this research work is to identify risks and current weaknesses and establish the necessary corrections and adjustments to improve the department's performance, helping to grow the company by meeting organizational objectives.

Keywords: Risk, control, policy, monitoring, communication, segregation of duties, procedures.

INTRODUCCIÓN

Las empresas para lograr captar más clientes, ser competitivos, aumentar sus ventas y con ello su utilidad dentro del mercado desarrollan líneas de crédito, en los cuales puede existir un nivel alto de incobrabilidad.

Ante esta situación la compañía debe tener controles internos preventivos y detectivos al momento de otorgar créditos y efectivizar las ventas. La compañía caso de estudio, se dedica a la producción y comercialización de fertilizantes con más de 50 años de servicio en la ciudad de Guayaquil y con 53 puntos de venta alrededor de todo el país, otorgando créditos de hasta 120 días dependiendo del tipo de cliente, grupo económico y de la línea del producto los cuales pueden ser: fertilizantes, agroquímicos, ganadería, plásticos y diversificados.

La compañía cuenta con personal capacitado que es el encargado de realizar las ventas a las diferentes provincias del país, cabe indicar que por venta realizada al vendedor se le cancela una comisión a final de mes llamada variable, sin embargo origina el riesgo de que al vendedor se le cancele una comisión no real, puesto que el cliente puede realizar devoluciones y el ingreso por venta disminuya y se haya incurrido en ese gasto por comisión.

La cartera de la compañía actualmente representa el 6% del total de los activos, sin considerar las ventas a compañías relacionadas. De las ventas a clientes el 60% es a crédito y el 40% a contado, dentro de las ventas a contado el 1% corresponde a ventas con tarjeta de crédito.

Actualmente la compañía cuenta con una cartera de clientes en su 90% recuperable debido al trabajo en conjunto del departamento de Créditos y

Cobranzas y departamento legal. Cuando el cliente tiene más de 30 días de vencido, se procede a enviar 3 recordatorios en diferentes fechas con los valores adeudados y el interés por mora generado hasta la fecha, en caso de que no se acerque a cancelar dichos valores, esa cartera no recuperable pasa a ser parte de la provisión por cuentas incobrables y enviada a legal para iniciar los juicios y poder recuperar dichos valores.

La compañía cuenta con un sistema informático encargado de registrar las ventas que se generan en cada uno de los puntos de ventas llamados FISA'S, este sistema cuenta con debilidades una de las principales es la no restricción de ventas a clientes que no cuentan con cupo disponible. Luego de registradas las transacciones diarias este sistema hace interconexión con el sistema principal de la compañía en donde adicionalmente se registran las ventas por servicios portuarios.

Para la administración y control de la cartera de clientes y compañías relacionadas, se encuentra el departamento de Créditos y Cobranzas que es el encargado de la asignación de créditos y recuperación de cartera la compañía, el cual cuenta con políticas y procedimientos que actualmente no se cumplen en su totalidad, adicionalmente realiza funciones que se encuentran fuera de su competencia ocasionando que la información que presenta no sea proporcionada ni atendida a tiempo.

Como consecuencia de lo antes indicado, la cartera de la compañía presenta las siguientes irregularidades: cobros no dados de baja, alto nivel de cheques protestados, cobros mal aplicados o cruzados entre clientes, entre otras situaciones, razón por la cual evaluaremos y rediseñaremos los controles del departamento en cuestión.

CAPITULO I

1. Presentación de Problema

1.1. Planteamiento de Problema

El 60% de los ingresos de la compañía de Fertilizantes y Agroquímicos provienen de las ventas a crédito que van desde 30 hasta 120 días dependiendo de la línea de negocio y de la categoría del cliente.

La compañía para ser competitiva en el mercado e incrementar sus ingresos elabora estrategias de ventas que consisten en dar créditos y ofertas de los diferentes productos a sus clientes. Estos créditos son analizados y aprobados por el Gerente de Créditos y Cobranzas, razón por la cual revisaremos las políticas, procedimientos, identificaremos riesgos y estableceremos controles que permitan mitigar los mismos.

La inadecuada segregación de funciones provoca que el departamento realice actividades y tareas que no son propias del área y como consecuencia que el recurso humano del departamento no realice la gestión necesaria para la recuperación de cartera y otorgamientos de créditos que son tareas primordiales del departamento.

El sistema financiero contable que utiliza la compañía forma parte importante en cada uno de los departamentos, puesto que se registran todas las transacciones, por lo tanto la información que se presente debe ser verídica e integra. El sistema que utiliza la compañía cuenta con algunas falencias que hacen que la información se tenga que registrar o elaborar en archivos en documentos de Excel y Word. Adicionalmente no cuenta con un sistema que permita guardar información relacionada al análisis de futuros créditos.

1.2. Formulación de Problema

Con lo mencionado anteriormente, el presente trabajo se orienta a realizar un Rediseño del Control Interno del Departamento de Créditos y Cobranzas de una compañía de Fertilizantes y Agroquímicos.

¿Cómo mejorar los procedimientos y controles del departamento de Créditos y Cobranzas para optimizar el manejo de la liquidez del negocio?

1.3. Interrogantes de la Investigación

- ¿Cuáles son los riesgos potenciales que se generan en un departamento de créditos y cobranzas?
- ¿Cuáles son los mecanismos necesarios para mitigar los riesgos identificados?
- ¿Qué tipo de controles resultan más efectivos para ser aplicados en un departamento de créditos y cobranzas?
- ¿Cuáles son las actividades propias de un departamento de Créditos y Cobranzas?
- ¿Qué controles se deben implementar para cada una de las actividades del departamento?
- ¿Cómo se puede lograr una adecuada aprobación de créditos?
- ¿De qué manera se logra una efectiva gestión de cobranza, evitando cartera incobrable?
- ¿Cuál es el sistema más efectivo para la organización de información del cliente y resguardo de documentos?
- ¿Cómo determino a que área corresponden las otras actividades que realiza el departamento de Créditos y Cobranzas?

1.4. Objetivo de la Investigación

Analizar el diseño del control interno del departamento de créditos y cobranzas de una compañía de fertilizantes de la ciudad de Guayaquil, a fin de determinar las deficiencias del mismo e implementar correctivos que permitan fortalecerlo.

1.5. Objetivo General

Elaborar matriz de afinidades que permitan establecer controles internos en el departamento de Créditos y Cobranzas con el propósito de eliminar riesgos.

1.6. Objetivos Específicos

- Definir los principales riesgos del departamento de créditos y cobranzas y el nivel de impacto de los mismos
- Determinar los mecanismos necesarios para mitigar los riesgos identificados
- Establecer controles internos eficaces y efectivos que ayuden a la buena administración del departamento.
- Determinar las actividades no pertinentes al departamento de Créditos y Cobranzas y asignar el departamento encargado de la realización de las mismas.
- Mejorar la recuperación y gestión de cobro de la cartera vencida incrementando el nivel de liquidez de la compañía.
- Analizar la capacidad del personal del departamento para determinar si cumple con los requisitos establecidos en los perfiles para ocupar los diferentes cargos del departamento.

1.7. Justificación

El justificativo de este proyecto es el Rediseño de las Políticas y Procedimientos, ya que su aplicación sería de mucha importancia para llevar un control adecuado de los recursos de la compañía, y de las actividades y tareas que como departamento les corresponde realizar.

Las compañías diariamente realizan transacciones normales del giro de negocio en las cuales se efectúan desembolsos de dinero. Los ingresos de valores monetarios provienen de su cartera, por lo tanto la cartera es de suma importancia para la compañía puesto que esta genera la mayor parte de liquidez con la cual se cancelan los pasivos y obligaciones con terceros.

Con el crecimiento de la economía, las compañías se vuelven más competitivas y el objetivo para aumentar sus ingresos es la captación de clientes, para cumplir con este objetivo otorgan a los clientes facilidades de pago. La cartera que se genera por la venta de bienes o prestación de servicios debe ser 100% recuperable, para ello la información antes de ser aprobado un crédito debe ser evaluada y analizada antes de la toma de decisiones y como resultado el no mantener cartera por valores no recuperables.

Para que lo expuesto en el párrafo anterior se efectivice, se deben manejar dentro del departamento políticas y procedimientos que permitan tener un adecuado análisis de la información crediticia de los clientes, realizar una adecuada gestión de cobro y con ello evitar cartera no recuperable.

La compañía objeto de estudio cuenta con Políticas y Procedimientos que no se encuentran aprobadas y los controles ejecutados actualmente no mitigan en gran proporción al riesgo inherente de cada actividad.

La compañía en estudio, presenta debilidades en su Departamento de créditos y Cobranzas debido a la falta de controles, lo cual genera que dentro del mismo departamento puedan efectuarse actividades que a fin de evitar errores involuntarios o fraudes deberían estar segregadas y contar con un proceso de revisión y aprobación. Es el caso del desbloqueo de órdenes de venta, el cual puede ser realizado por los funcionarios del departamento sin necesidad de aprobación previa lo cual podría ocasionar que se realicen ventas a crédito a clientes con altos niveles de cartera vencida y que no cumplen con los requisitos para realizar compras que no sean al contado.

En este proyecto se espera, a través del rediseño de los controles del Departamento de Créditos y Cobranzas, mejorar el análisis que se realiza previo a la aprobación de los créditos a fin de garantizar que los mismos sean recuperables a su vencimiento, depurar los valores que conforman la cartera actual y aumentar los niveles de liquidez de la compañía mediante un manejo eficiente de la cartera.

CAPITULO II

2. Marco Teórico

2.1. Antecedentes

Fertilizantes, Terminales y Servicios S.A. FERTISA fue fundada en el año 1964 con capital estatal, fue privatizada y adquirida por el Grupo Wong en enero de 1994. Sus instalaciones están ubicadas en la ciudad de Guayaquil, en la vía del Puerto Marítimo.

Es una empresa comprometida con el desarrollo agroindustrial del país, produce y comercializa insumos agropecuarios, brinda asesoría técnica, y ofrece servicios portuarios privados de óptima calidad con personal altamente calificado.

Lidera la importación y comercialización de fertilizantes, formulando técnicamente abonos completos según las necesidades de los diferentes cultivos y suelos. Desde el año 2002 está participando en el mercado de protección de cultivos, desde el 2003 comercializa productos para el sector pecuario y semillas certificadas. En el 2005 introduce las líneas Acuícola y Avícola y desde el 2009 incluye en su portafolio implementos agrícolas y de ganadería.

Las líneas de producto que comercializa la compañía son Fertilizantes, Agroquímicos, Ganadería, Acuícola, Avícola, Diversificados y Terminal Portuario.

El Terminal Portuario está a disposición del sector naviero, siendo un terminal portuario privado de uso comercial. Beneficia al sector industrial, comercial y naviero, fortaleciendo la infraestructura portuaria nacional como pilar importante para el desarrollo del comercio exterior.

Beneficia las actividades relacionadas con el crecimiento portuario del país. Además de descongestionar el tráfico marítimo en el puerto de Guayaquil, genera nuevas fuentes de trabajo y representa la entrada a una nueva era de servicios portuarios de primera categoría y una mejora significativa en la competitividad del Ecuador a nivel mundial.

El Terminal Portuario cuenta con:

- Áreas Aduaneras: Almacén Temporal, Depósito Comercial Público.
- Oficinas de CAE y SVA disponibles en el terminal para el despacho de carga.
- Escuadrón de Policía Antinarcóticos equipado con caniles y la infraestructura necesaria para el combate de ilícitos de sustancias psicotrópicas.

Cuenta con certificaciones como ISO 9001:2008, sello otorgado a las subsidiarias de la Holding Favorita FruitCompany el cual los compromete a mejorar cada día los procesos de producción, manteniendo siempre la calidad que los caracteriza a nivel nacional e internacional.

La certificación otorgada por el COFACE, compañía con presencia en 98 países y 55 años de experiencia en su campo, líder mundial en seguros de crédito y en servicios de gestión de crédito, en información comercial y gestión de recobro. Tiene el primer sistema mundial de información, calificación y protección de los riesgos de crédito. Favorita Fruit Company ha obtenido la máxima calificación a nivel latinoamericano, lo que permite demostrar su capacidad de respetar compromisos comerciales de pago.

Así mismo, en el año 2005 obtuvo la certificación BASC (Business Alliance for Secure Commerce), garantizando el manejo activo de carga de importaciones y exportaciones, esto da una respuesta contundente para la prevención contra el

contrabando y terrorismo, esta certificación y el cumplimiento de sus normas y procedimientos los califican como puerto seguro.

Fertisa tiene como visión, liderar la comercialización de insumos agropecuarios y servicios portuarios privados, contribuyendo de esta manera al desarrollo del sector agropecuario, industrial y marítimo del país.

Su misión es satisfacer la demanda de los sectores agroindustrial y marítimo del país, ofreciendo productos y servicios de calidad, cumpliendo la normativa legal vigente; comprometidos con el desarrollo del talento humano y la protección del medio ambiente.

Tiene como política empresarial ofrecer insumos agropecuarios y servicios de calidad, comprometidos a mejorar continuamente la eficacia y la seguridad de los procesos, cumpliendo las normas de referencia, orientados a superar las expectativas de nuestros clientes y contribuyendo activamente al desarrollo tecnificado del sector agropecuario e industrial del país.

2.2. Fundamentación Teórica

2.2.1. Crédito y Cuentas por Cobrar

Las compañías con el objetivo de aumentar sus ingresos ofrecen a sus clientes promociones de productos, descuentos, días de gracias para el pago y entrega de productos a crédito, cada una de las cuales es administrada de acuerdo al tipo de producto que se venda, puesto que las cuentas por cobrar son un recurso que se espera se realice efectivo en menos de 360 días.

Las cuentas por cobrar forman parte de los Activos de la compañía, de acuerdo a lo que nos indica la NIC 1, los activos representan los bienes y derechos que la compañía controla y de los cuales espera obtener un beneficio económico a futuro. Las Cuentas por Cobrar, según Barrón Alejandro (2003), representan

derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamientos de préstamos o cualquier otro concepto análogo, los cuales reflejan el valor pactado originalmente.

Para Van Horne, James C, y Wachowicz, Jhon (2002), las cuentas por cobrar son sumas de dinero que deben los clientes a una empresa por haber adquirido bienes o servicios a crédito.

De acuerdo a lo mencionado en los párrafos anteriores los autores coinciden en que las Cuentas por Cobrar son producto de las ventas a crédito que realiza una compañía como una actividad ordinaria del giro normal del negocio.

Las Cuentas por Cobrar de la compañía producto del análisis representan el 6% del total de los activos por lo tanto es importante analizar el tipo de crédito que se otorga, descuentos y tiempo de recuperación ya que estas son una de las fuentes de liquidez inmediata.

Para el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, Crédito es la cantidad de dinero, o cosa equivalente, que alguien debe a una persona o entidad, y que el acreedor tiene derecho de exigir y cobrar.

Fertilizantes, Terminales y Servicio S.A. Fertisa, se dedica a la venta de fertilizantes, agroquímicos y a la prestación de servicios portuarios, debido a la competencia y para brindarle a los clientes mayor comodidad ofrecen líneas de crédito que van desde 30 hasta 120 días.

Debido a la magnitud de los clientes y las ventas propias del giro normal del negocio se forma el departamento de Créditos y Cobranzas con el objetivo de establecer políticas y procedimientos que ayuden a los recursos del departamento a un apropiado manejo de las ventas realizadas a crédito y evitar en lo mínimo la generación de cartera vencida.

Según Medina Mariana (2012), afirma que “la política organizacional es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización.”

La política organizacional es una guía que ayuda al correcto funcionamiento de las actividades de una compañía y a poder identificar controles que ayuden a mitigar los riesgos propios del área. Las Políticas son elaboradas y aprobadas por los niveles jerárquicos más altos que con la ejecución de las mismas y cambios constantes del negocio son actualizadas y colaboran con la correcta toma de decisiones.

Según Medina Mariana (2012), afirma que existen dos tipos de políticas las generales y las específicas. Las generales son las que aplica a todos los niveles de la organización, son de alto impacto o criticidad, por ejemplo: políticas de presupuesto, políticas de compensación, política de la calidad, política de seguridad integral, entre otras. Mientras que las políticas específicas son las que aplican a determinados procesos, están delimitadas por su alcance, por ejemplo: política de ventas, política de compras, política de seguridad informática, políticas de inventario, entre otras.

Ella afirma que la compañía al aplicar las políticas obtiene beneficios como:

- Aseguran un trato equitativo para todos los empleados.
- Generan seguridad de comunicación interna en todos los niveles.
- Es fuente de conocimiento inicial, rápido y claro, para ubicar en su puesto nuevos empleados.
- Facilita una comunicación abierta y promueve la honestidad.
- Desarrolla la autoridad, poder y liderazgo.
- Asegura la confianza, transparencia, objetividad y aprendizaje.
- Son indispensables para una adecuada delegación de autoridad.

Adicionalmente nos recomienda que:

- Su redacción debe ser sencilla y con lenguaje claro, concreto y preciso, no deben existir ambigüedades.
- La política es parte esencial de la vida organizacional de una empresa, por lo cual su letra no debe ser muerta (definir, aplicar y cumplir).
- Debe ser adaptable a través del tiempo, por lo cual entra en juego la fase de mantenimiento.

El procedimiento es el método de ejecutar algunas cosas de acuerdo a lo que nos indica el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española.

Para Melinkoff Ramón (1990) “los procedimientos consisten en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores”, es decir los procedimientos en una organización ayudan en la definición a la elaboración de las políticas e instructivos que luego son aplicados en la empresa para la correcta ejecución de las actividades.

Según Palma José (2003), un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

Adicionalmente, también nos permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

De igual forma nos describe las siguientes características de los procedimientos:

- No son de aplicación general, sino que su aplicación va a depender de cada situación en particular.
- Son de gran aplicación en los trabajos que se repiten, de manera que facilita la aplicación continua y sistemática.
- Son flexibles y elásticos, pueden adaptarse a las exigencias de nuevas situaciones.

Las políticas y procedimientos del departamento se basan en la creación de créditos, análisis de cartera, efectiva gestión de cobranza, verificación de documentos y la identificación de cuentas no recuperables. El encargado del cumplimiento de las mismas está bajo la responsabilidad del Gerente del área y la verificación está a cargo del departamento de Control Interno.

El departamento de Control Interno es el encargado de identificar que los riesgos propios del área sean mitigados por un control y evitar cualquier tipo de error o fraude con la cartera ya sea de clientes o relacionadas.

La compañía al conceder crédito genera un interés implícito como parte del dinero que va a recuperar en el tiempo. De acuerdo a la normativa contable vigente la NIC 39 lo define como el Costo Amortizado de un activo financiero que es el importe al que fue valorado inicialmente el activo o el pasivo financiero, menos los reembolsos del principal, más o menos, según proceda, la imputación o amortización gradual acumulada, utilizando el método del interés efectivo, de cualquier diferencia existente entre el importe inicial y el valor de reembolso en el vencimiento, menos cualquier disminución por deterioro del valor o incobrabilidad (reconocida directamente o mediante el uso de una cuenta correctora). Este interés se encuentra implícito en los precios otorgados previamente aprobados por la Gerencia de acuerdo al tipo de pago ya sea este efectivo, tarjeta de crédito o cheque a fecha.

De igual forma en la compañía objeto de estudio identificamos la provisión de cuentas incobrables que se genera por la cartera de dudosa cobranza y en el caso de que dichos valores no sean recuperables se procede a dar de baja que de acuerdo a la NIC 39 no es otra cosa que la eliminación de un activo o pasivo financiero previamente reconocido en el balance de la entidad.

De acuerdo a lo que señala Chillida Carmelo (2003) algunos riesgos a los cuales pueden enfrentarse las cuentas por cobrar son: altos gastos de cobranza e intereses, cuentas que pasan a ser incobrables por insolvencia del deudor, el atraso o quiebra de los clientes; de igual modo, debe conocerse si los clientes están ubicados en un sólo sector económico o en varios, ya que las variaciones en las condiciones económicas del país se manifiestan más en algunos sectores que en otros.

Según lo mencionado en el párrafo anterior y la situación actual de una de las formas de gestión de cobranza de la compañía objeto de estudio, pudimos observar que la entidad envía recordatorios escritos de saldos pendientes a los clientes con cuentas vencidas de hasta 90 días donde se da a conocer los valores adeudados y tiempo de vencimiento, la misma que no tiene una respuesta inmediata por parte del cliente, sin embargo para el Gerente de Créditos y Cobranzas esta es una práctica que aunque no tenga una respuesta inmediata es persuasiva ante el cliente.

Los valores con más de 90 días de vencidos pasan a ser analizados y tratados mediante juicios legales, a los cuales se les adicionan los valores generados de intereses por mora de acuerdo a la tasa de interés vigente establecida en el Banco Central del Ecuador.

La gestión de cobranza de la compañía está direccionada bajo la política de Cobranzas y tiene como propósito la efectiva recuperabilidad de la cartera vencida sin tener que considerar intereses de mora, costos por gestión de cobranza y cualquier otro rubro que intervenga en la recuperación de valores.

Para Gitman (2003) la política de Cobranzas, "son los procedimientos que la empresa emplea para realizar la cobranza de las cuentas por cobrar cuando las mismas llegan a su vencimiento". Estos procedimientos se explican a continuación:

- Notificación por escrito: constituye la primera opción en el proceso de cobro de las cuentas vencidas. Se lleva a cabo los días siguientes al vencimiento de la cuenta, para ello se envía una carta al cliente deudor, notificándole la situación. En caso de que el cliente haga caso omiso a esta notificación, se procederá a enviar una más exigente. Finalmente, se enviará una tercera y última carta planteando la situación de morosidad.
- Llamadas telefónicas: constituye la segunda opción, se debe realizar cuando el primero no dio el resultado esperado, en este caso el gerente de crédito tendrá la tarea de comunicarse con el cliente que posee la deuda y hacerle la exigencia del pago. Si este posee una razón adecuada para explicar el motivo de retardo, se podrá considerar la posibilidad de extender el tiempo de crédito.
- Visitas personales: esta técnica puede ser muy efectiva y constituye la tercera opción, su efectividad radica en las altas posibilidades de que el cobro se haga en el acto.
- Mediante agencias de cobranzas: es la cuarta opción, puede no resultar rentable, puesto que consiste en recurrir a una agencia o a un abogado para que se encarguen de gestionar el cobro. Esto generalmente conlleva un costo elevado y se puede ver afectado hasta el cincuenta por ciento de las deudas cobradas.

- Recurso legal: es una opción bastante extremista, puede recurrirse a ella incluso antes de la anterior, pero se debe tener en consideración que puede ser un procedimiento costoso y que aun así no garantiza el cobro de los adeudos pendientes.

La Política de Crédito está dada por los principios, pautas y métodos con el propósito de otorgar cupos de créditos de acuerdo a las referencias comerciales y crediticias de los clientes.

Para Gitman Lawrence (2003) la Política de Crédito, “son una serie de lineamientos que se siguen con la finalidad de determinar si se le otorga un crédito a un cliente y por cuánto tiempo se le ha de conceder”. Es necesario que la empresa posea fuentes de información de crédito adecuadas y que utilice métodos de análisis, puesto que todos estos aspectos son indispensables para lograr el manejo eficiente de las cuentas por cobrar.

En la compañía Fertisa los Créditos se otorgan de acuerdo a un análisis con fuentes internas y externas que ayudan a definir tipo, cupo y tiempo del crédito dependiendo a la línea de negocio.

La recopilación de la información la realiza la analista de crédito, que inicia revisando la solicitud del cliente en la cual se indica el cupo, tiempo y línea de negocio al cual está aplicando el crédito, luego desde fuentes externas como CreditReport, revisa el estado crediticio del cliente y representante legal, mediante la función judicial revisa que no se mantengan juicios legales y por medio del Servicio de Rentas Internas (SRI) confirma representante legal y actividad del negocio. Las fuentes internas son el análisis de la cartera que se realiza mediante la información que se encuentra en el sistema informático de la compañía Enterprise One (EO).

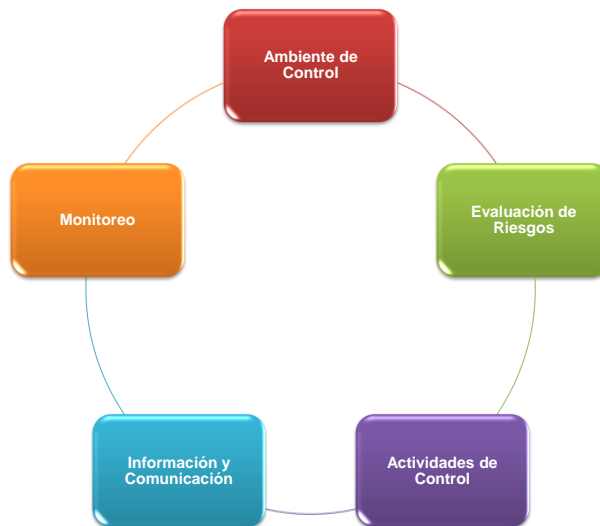
Una vez que analiza toda la información antes mencionada, procede a enviársela al Gerente del área, Gerente General o Comité de Crédito

dependiendo del cliente y monto solicitado. Luego de aprobar el crédito se procede a ingresarlo en el sistema y elaborar un cuadro en Excel con el detalle del cupo, tiempo, línea de negocio y grupo económico al que pertenece.

Cabe indicar que la compañía no cuenta con una herramienta informática que facilite al análisis, control y administración de esta información.

2.2.2. Control Interno

El Committee of Sponsoring Organizations COSO, define al Control Interno como un proceso, realizado por el consejo de la administración, los directivos y otro personal, cuyo fin es ofrecer una seguridad razonable de la consecución de objetivos en la siguientes categorías: Confiabilidad de los Estados Financieros, Eficacia y eficiencia de las operaciones y el Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicable. El COSO comprende 5 componentes que ayudan a garantizar la efectividad y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera, el cumplimiento de las leyes y normas aplicables y salvaguardar los recursos.



Fuente: COSO (Committee of Sponsoring Organizations)

Como primer componente tenemos el **Ambiente de Control** que es el conjunto de normas, procesos y estructuras que proveen las bases para llevar a cabo el Control Interno a través de la organización. El directorio y la alta gerencia establecen el ejemplo en relación con la importancia del Control Interno y las normas de conducta esperadas.

Para la Procuraduría General del Estado el ambiente de control consiste en definir el carácter de una organización. Un ambiente propicio estimula e influencia las tareas del personal con respecto al control de sus actividades. El personal es la esencia de cualquier entidad, al igual que sus atributos individuales como la integridad, valores éticos y el ambiente donde operan.

De acuerdo a lo indicado por este ente el ambiente de control está formado por 5 principios: la Integridad, Competencia, la Filosofía y Estilo de la dirección, la Estructura Organizacional y las Políticas y prácticas de recursos humanos.

- La integridad y los valores éticos se desarrollan, se comprenden y fija el estándar de conducta para el reporte de la información financiera.
- La Competencia dentro de la empresa retiene individuos competentes en reporte de la información financiera y puestos de supervisión relacionados.
- La Filosofía y el Estilo de la dirección ayudan a lograr el control interno eficaz del reporte de la información financiera.
- La Estructura Organizacional ayuda a lograr el control interno eficaz de la información financiera.
- Las Políticas y prácticas de recursos humanos se diseñan e implementan para facilitar el control interno eficaz del reporte de la información financiera.

Otro Componente del Control Interno es la **Evaluación de Riesgos** que involucra un proceso dinámico e interactivo para identificar y analizar riesgos que afectan el logro de objetivos de la entidad, dando la base para determinar cómo los riesgos deben ser administrados. La gerencia considera posibles cambios en el contexto y en el propio modelo de negocio que impidan su posibilidad de alcanzar sus objetivos.

Un riesgo es la contingencia o proximidad de un daño de acuerdo a lo indicado por el DREA. En base a esto las empresas tienen que establecer controles ya sean automáticos o manuales que ayuden a mitigar los riesgos.

Este componente tiene 3 principios a ayudan al análisis de las debilidades de la compañía.

- Uno de los principios son los objetivos de reporte de la Información Financiera que siendo suficientemente clara facilita la identificación de riesgos de la información financiera fiable.
- Los Riesgos de reporte de la información financiera identifican y analizan riesgos al logro de los objetivos de reporte de la información financiera como base para determinar cómo se deberían gestionar esos riesgos.
- El Riesgo de Fraude es la probabilidad de un error material debido a fraude cuando se evalúen los riesgos para lograr los objetivos de reporte de la información financiera.

PricewaterhouseCoopers en un boletín nos da a conocer los indicadores claves del riesgo.

En este proceso, muchas organizaciones utilizan los indicadores clave de desempeño para una temprana identificación de los riesgos que van surgiendo; sin embargo, cada vez más los directorios y los ejecutivos están buscando métricas o indicadores que les proporcionen información sobre eventos

potenciales que modifiquen las condiciones de riesgo de la organización; a estos indicadores se les conoce como Indicadores Clave de Riesgo (KRI, por sus siglas en inglés).

En una publicación del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, por sus siglas en inglés) se plantea el desarrollo de los Indicadores Clave de Riesgo, como una herramienta útil para aumentar la efectividad de la administración de riesgos corporativos.

Entre los factores a considerar en el desarrollo de dichos indicadores, se encuentran los siguientes:

Diferenciando los indicadores clave de desempeño de los Indicadores Clave de Riesgo

Conocer los Indicadores Clave de Riesgo, es importante para la administración exitosa de una organización; al identificar aspectos de bajo rendimiento de la empresa así como del negocio que ameritan más recursos y energía, la alta administración y los directorios también se benefician ya que reciben información oportuna sobre los riesgos que surgen. Las mediciones de los eventos o puntos de activación que pueden indicar problemas que se están desarrollando internamente dentro de las operaciones de la organización o riesgos potenciales que surgen de eventos externos, como cambios macroeconómicos que afectan la demanda de los productos o servicios de la organización, proporcionan información que hay que considerar conforme se ejecutan las estrategias de la organización.

Los Indicadores Clave de Riesgo son métricas que proporcionan un indicador temprano de exposiciones al riesgo que van en aumento en varias áreas de la empresa. En algunos casos pueden representar relaciones clave que se rastrean en toda la organización como indicadores de riesgos en desarrollo y oportunidades potenciales, que marcan la necesidad de acciones a tomar.

Otros pueden ser más elaborados e involucrar la adición de varios indicadores individuales de riesgo en un marcador multidimensional sobre eventos que surgen y que pueden generar nuevos riesgos u oportunidades.

Desarrollar Indicadores Clave de Riesgo efectivos

La meta al desarrollar un conjunto efectivo de Indicadores Clave de Riesgo, es identificar métricas relevantes que proporcionen perspectivas útiles sobre riesgos potenciales que pueden tener un impacto en el logro de los objetivos de la organización, por lo tanto la selección y el diseño de los Indicadores Clave de Riesgo efectivos inicia definiendo objetivos organizacionales y eventos relacionados.

El mapeo de los riesgos clave con las principales iniciativas estratégicas permite a la administración identificar las métricas más críticas que pueden servir como Indicadores Clave de Riesgo y para vigilar la ejecución de dichas iniciativas. Esto reduce la posibilidad de que la administración se distraiga con información que puede ser menos relevante para el logro de los objetivos de la empresa.

Un método efectivo para desarrollar los Indicadores Clave de Riesgo inicia analizando un evento de riesgo que afectó a la organización en el pasado (o en el presente) y después trabajar en retrospectiva para determinar los eventos causantes intermedios e iniciales que finalmente llevaron a la pérdida o a la oportunidad perdida. La meta es desarrollar indicadores clave de riesgo que proporcionen indicios de que los mismos pueden estar surgiendo.

Mientras más cerca esté el Indicador Clave de Riesgo del evento que lo provoca, será más probable que dé tiempo a la administración de tomar acciones proactivamente para responder al riesgo.

Cuando se monitorean los eventos iniciales y los intermedios, la administración se encuentra en posibilidad de identificar las estrategias de mitigación inicial que pueden comenzar a reducir o eliminar el impacto asociado con el evento que generó el riesgo. Sin embargo, monitorear únicamente los Indicadores Clave de Riesgo relacionados con los eventos intermedios le da menos tiempo a la administración para manejarlo de manera proactiva, opuesto a lo que sería si la administración tuviera acceso a los Indicadores Clave de Riesgo relacionados con los eventos causantes iniciales que por lo general preceden a los eventos intermedios.

Indicadores Clave de Riesgo, oportunidades para una administración de riesgos estratégica y proactiva

Un sistema de administración de riesgos bien diseñado proporciona información que permite a la administración entender si los objetivos estratégicos claves están siendo cumplidos. También facilita el identificar oportunidades para ajustar estrategias y tácticas y así aprovechar los cambios en el entorno, para beneficio de la organización.

Fuentes de Información al desarrollar los Indicadores Clave de Riesgo

El proceso de identificación de los Indicadores Clave de Riesgo puede beneficiarse de expertos en la materia dentro de la organización, ya que dichos individuos pueden estar en mejor posición para saber dónde se encuentran los puntos de tensión (es decir, los eventos de la causa principal y los eventos intermedios) dentro de las unidades que administran o en los procesos que supervisan. Su contribución ayuda a asegurar que los riesgos no sean pasados por alto y que los Indicadores Clave de Riesgo diseñados para resaltar estos riesgos o tendencias sean efectivos para comunicar un indicador para tomar una acción necesaria.

Es importante considerar que estos individuos pueden estar influenciados por métricas de riesgos ya existentes y en uso y que están cómodos con ellas,

contra algunas medidas posiblemente mejoradas que requieren un análisis y validación adicionales antes de su adopción.

Otro elemento importante para diseñar Indicadores Clave de Riesgo efectivos involucra asegurar que todas las partes implicadas en recopilar y agregar información, tengan claridad sobre las definiciones de datos individuales a ser capturados y cualquier metodología de conversión o estandarización a ser utilizada. Sin confianza en la uniformidad del enfoque de la medición de los Indicadores Clave de Riesgo, le faltará solidez a la información agregada y se afectará el proceso final para la toma de decisiones.

Por ejemplo, si como parte del desarrollo de un Indicadores Clave de Riesgo se deben registrar las condiciones financieras de los clientes en todas las unidades de negocio, será importante definir cuidadosamente cómo serán medidas. En este escenario, se pueden realizar las siguientes preguntas: ¿todos los clientes deben ser ponderados de la misma manera? ¿El tamaño o volumen de negocio del cliente debe ser un factor? ¿Cuánto tiempo debe pasar antes de considerar que un cliente se encuentra en una posición financiera difícil? ¿Hay clientes compartidos por más de una unidad de negocio? De ser así, ¿en qué unidad se considerarán?.. Un elemento importante de cualquier Indicador Clave de Riesgo es la calidad de los datos disponibles usados para monitorear un riesgo específico.

Se debe prestar atención a la fuente de la información, ya sea interna o externa ya que puede ayudar a elegir qué tipo de Indicador Clave de Riesgo se usará. Por ejemplo, los datos internos relacionados con eventos de riesgos previos pueden estar disponibles e informar sobre posibles exposiciones futuras, sin embargo, para muchos riesgos no hay datos internos disponibles, especialmente aquéllos que no han sido encontrados previamente, y a menudo los riesgos que posiblemente tengan un impacto significativo pueden surgir de fuentes externas, como cambios en las condiciones económicas, cambios en

las tasas de interés o nuevos requerimientos legales o reglamentarios, por lo tanto, muchas organizaciones descubren que los Indicadores Clave de Riesgo relevantes están basados en datos externos, dado que muchos eventos iniciales e intermedios que afectan las estrategias surgen de fuera de la organización.

Las fuentes externas, como publicaciones comerciales y registros de pérdidas elaborados por proveedores de información independientes, pueden ser útiles para identificar riesgos potenciales que aún no se han experimentado. Las discusiones con partes interesadas como clientes, empleados y proveedores, pueden proporcionar una perspectiva importante sobre los riesgos a los que se enfrentan y que finalmente pueden generar impacto. Un cuidadoso entendimiento de los requerimientos legales y reglamentarios de la organización puede ser útil para anticipar riesgos potenciales y los eventos que los preceden.

Los datos de los Indicadores Clave de Riesgo proporcionados por partes externas o independientes tienen la ventaja de la objetividad. Es deseable una validación cuidadosa de fuentes externas para mejorar la confianza en la efectividad final del Indicador Clave de Riesgo creado a partir de esos datos.

Es poco probable que un solo Indicador Clave de Riesgo capture de manera adecuada todas las facetas de un riesgo en desarrollo o tendencia de riesgos; por esta razón es útil analizar un conjunto de Indicadores Clave de Riesgo de manera simultánea para formarse un mejor entendimiento del riesgo que está siendo monitoreado. De manera realista, el juicio y la experiencia son fundamentales en el proceso de extraer las deducciones más significativas.

Una manera efectiva de iniciar es tomar los primeros 5-10 riesgos más significativos que enfrenta la organización y asignarle a cada propietario del mismo (la persona con la responsabilidad principal de administración de un riesgo determinado) la tarea de identificar uno o dos Indicadores Clave de

Riesgo que correspondan a su circunstancia particular. A menudo existirá confusión en cuanto a la diferencia entre los indicadores clave de desempeño y los Indicadores Clave de Riesgo. Será importante proporcionar un ejemplo o dos para ayudar a los propietarios de los riesgos a hacer esta distinción.

Comunicación e información de los Indicadores Clave de Riesgo: rol del directorio, la administración y los propietarios del riesgo

El desarrollo y la implementación de un conjunto de Indicadores Clave de Riesgo requieren sensibilidad a la cultura organizacional y un fuerte mensaje de la importancia de esta tarea desde la alta dirección y el consejo de administración.

Los primeros beneficiados por los Indicadores Clave de Riesgo serán los propietarios de los riesgos, ya que les permitirán administrar mejor sus unidades de negocio para cumplir las metas y los objetivos establecidos para esa unidad. La alta administración y los directorios no necesitan saber, ni necesariamente están en una posición para apreciar completamente todos los Indicadores Clave de Riesgo empleados dentro de la organización, pero deben entender y mantenerse actualizados sobre los Indicadores Clave de Riesgo relacionados con las principales exposiciones a riesgos. Se puede establecer la emisión de reportes de excepciones regularmente, con una periodicidad que dependerá de la función del receptor dentro de la organización.

La alta administración puede revisar los datos de los Indicadores Clave de Riesgo para identificar riesgos y oportunidades con posible impacto para la organización. Los directorios pueden requerir solamente la actualización de los Indicadores Clave de Riesgo más significativos, para tener confianza en que el proceso de administración de riesgos está funcionando como fue diseñado y aprobado. El uso de colores en los reportes para representar el estatus de ciertos Indicadores Clave de Riesgo resalta claramente aquéllos que requieren la atención de la administración.

Una vez que se ha definido el conjunto de los Indicadores Clave de Riesgo, es vital que se monitoree su efectividad. Hasta los Indicadores Clave de Riesgo bien diseñados y efectivos pueden perder valor si no se adaptan a los objetivos y estrategias organizacionales en un entorno que cambia constantemente.

Las Actividades de Control son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven al cabo las instituciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos. Se ejecutan en todos los niveles de la entidad, en las diferentes etapas de los procesos del negocio, y en el tecnológico. La segregación de funciones normalmente está integrada en la definición y funcionamiento de las actividades de control. En aquellas áreas en las que no es posible una adecuada segregación de funciones, la dirección debe desarrollar actividades de control alternativas y compensatorias.

El marco establece principios que representan los conceptos fundamentales de los componentes. Estos son:

1. La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación del riesgo hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.
2. La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.
3. La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica.

Un componente del Control Interno que es importante es la Información y la Comunicación que es necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo sus

responsabilidades de control interno y soportar el logro de sus objetivos. La comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria. La comunicación interna es el medio por el cual la información se difunde a través de toda la organización, que fluyen a todos los niveles de la entidad. La comunicación externa persigue dos finalidades: comunicar, de afuera hacia el interior de la organización, información externa relevante y proporcionar información interna relevante de dentro hacia afuera, en respuesta a las necesidades y expectativas de grupo de interés externos.

Los principios de este componente del Control Interno son:

1. La organización obtiene o genera y utiliza la información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.
2. La organización comunica la información internamente, incluido los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.
3. La organización se comunica con los grupos de interés externos sobre los aspectos claves que afectan al funcionamiento del control interno.

El último componente del Control Interno son las Actividades de Supervisión, es decir las evaluaciones continuas, las evaluaciones independientes o una combinación de ambas se utilizan para determinar si cada uno de los cinco componentes del control interno, incluidos los controles para cumplir los principios de cada componente están presentes y funcionan adecuadamente.

Los principios de las Actividades de Supervisión son:

1. La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema del control interno están presentes y en funcionamiento.
2. La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.

De acuerdo a lo indicado anteriormente analizaremos los controles del departamento de Créditos y Cobranzas de la compañía Fertisa el cual cuenta con 59 puntos de ventas a nivel nacional, de los cuales un 80% corresponde a ventas a crédito, por lo que la razón fundamental de este trabajo es el análisis de la administración de las actividades del departamento de Créditos y Cobranzas.

Para Blanco Luna Yanel (2003), el control interno reconoce que las personas no siempre se comprenden, comunican o llevan a cabo algo conscientemente.

El departamento de Créditos y Cobranzas realiza actividades y tareas relacionadas al mismo, sin embargo existen tareas que no les competen realizarlas, lo que provoca un consumo de recursos inadecuado. Es importante mencionar que el departamento cuenta con 8 personas clasificadas jerárquicamente como son el Gerente de Créditos y Cobranzas, Jefa de Créditos y Cobranzas, Analista de Crédito, Analista de Cobranza, Analista de Riesgo Crediticio y los respectivos asistentes.

Sin embargo Víctor Alvarado (2007, p. 21) menciona que "...el control interno no prevé una seguridad absoluta sino razonable, como producto de decisiones equivocadas o errores y fallas" razón por la que se hace necesario darle una mayor relevancia al tratamiento de las ventas – ingresos, en especial cuando se

trate de ventas a crédito; en cuyo caso debe darse una correcta administración de las cuentas por cobrar, a fin de evaluar constantemente la veracidad de los procesos llevados a cabo durante las etapas de facturación y cobranza, de lo cual dependerá los flujos de efectivo disponibles para el ejercicio de sus operaciones y la confiabilidad de la información generada.

De acuerdo a lo anteriormente desarrollado y a nuestro análisis es necesario establecer los riesgos que podrían ocasionar un futuro fraude por la falta de segregación de funciones.

Un boletín publicado en Febrero 2014 por la firma auditora Hansen- Holm indica que el Marco Integrado de Control Interno fue publicado por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) originalmente en 1992. Desde entonces ha tenido una gran aceptación y es ampliamente utilizado en todo el mundo. A fines del 2013, fue actualizado por los cambios en los modelos de negocios, las necesidades actuales sobre la prevención y detección de errores materiales, corrupción, el incremento de la globalización y cambios tecnológicos.

La actualización faculta a las organizaciones a desarrollarse de forma eficiente y eficaz, además de poder adaptar su control interno a los cambios del entorno donde se desarrolla. El marco enfatiza que el control interno es responsabilidad de todos los que conforman una organización, desde el directorio hasta los subalternos, por medio de procesos debidamente diseñados e implementados, para alcanzar un objetivo en común, que es mantener y mejorar su rendimiento, además de brindar una confiabilidad razonable a los entes externos a la organización. El Marco representa un apoyo a la junta directiva y a los grupos de interés externos. A la junta directiva le proporciona un medio para aplicar el control interno a cualquier tipo de entidad, independientemente del sector o giro del negocio. Le permite utilizar el criterio profesional al momento de diseñar e implementar políticas de control interno, debido a que posee un enfoque basado

en principios, dándole la oportunidad de ampliar el alcance del control interno a las funciones operacionales. A los grupos de interés externos les proporciona mayor seguridad de la información financiera, de la supervisión de controles por parte de la alta administración y de la capacidad de la alta administración para identificar y mitigar riesgos internos y externos. Los objetivos del Marco son: eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de los reportes financieros y cumplimiento de las leyes y regulaciones.

Como se observa en el gráfico siguiente, los 5 componentes para la implementación y evaluación de control interno son:



Fuente y Elaboración: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)

El Ambiente de control incluye la integridad y valores éticos del personal, la filosofía de la alta administración y la manera como los administradores distribuyen la responsabilidad permitiendo el desarrollo profesional a sus colaboradores.

La Evaluación de riesgos permite a la entidad identificar los diferentes riesgos que ella enfrenta, entendiendo como riesgo la probabilidad que ocurra un acontecimiento negativo que no permita el cumplimiento de los objetivos planteados.

Las Actividades de control pueden ser preventivas o de detección, manuales o automáticas y ayudan a mitigar los riesgos.

Es importante que la administración provea información y comunicación al personal sobre las actividades de control diseñadas, para que de esta manera garantice la efectiva aplicación del control interno por parte de sus colaboradores, creando una cultura organizacional cohesionada.

Las Actividades de supervisión son labores continuas de monitoreo del cumplimiento de los controles, permiten identificar si los controles identificados anteriormente son eficientes y están acordes a las necesidades de la empresa, facultando a derogar controles innecesarios, diseñar nuevos controles o mejorar los existentes.

Para la efectividad del Marco Integrado es necesario que los cinco componentes estén presentes en una entidad. Es evidente que existe una relación directa entre los objetivos que una organización se esfuerza por conseguir y los componentes del control interno necesarios para conseguirlos.

De acuerdo a un boletín publicado por PriceWaterHouseCoopers sobre la Prevención de fraude nos indica que el fraude que generalmente se comete en las diferentes empresas alrededor del mundo excede sus pérdidas. Los reguladores gubernamentales pueden imponer multas o sanciones severas afectando su liderazgo, cultura y controles.

Hoy en día muchas compañías líderes de diferentes industrias toman un enfoque proactivo para la prevención del fraude, fomentando una cultura saludable a través de la educación, conocimiento y compromiso con la integridad, desde los altos ejecutivos o directores, hasta los niveles jerárquicos más bajos de su organización. Asimismo, las capacidades de investigación del personal de auditoría interna se fortalecen y se promulgan controles para limitar las oportunidades de incurrir en esta falta. Al reconocer que algunas personas

pretenden eludir tales controles, las compañías líderes también establecen canales de información y métodos robustos de monitoreo para identificar el fraude y la malversación tan pronto como sea posible. Además, implementan directrices estándar de investigación y procedimientos para identificar y abordar las debilidades de controles y así tener medidas antifraude cada vez más eficientes.

Cultivar la conciencia antifraude en toda la organización

En lugar de esperar a que ocurra el fraude y reaccionar ante los daños posteriores, las compañías que aplican mejores prácticas en la prevención y detección del fraude, toman un enfoque proactivo, fomentando la conciencia antifraude en toda la organización y dejando claro que la prevención es responsabilidad de todos. A través de un código de conducta claramente escrito y dirigido a todo el personal de las empresas, se intenta educar a los empleados y a los socios clave del negocio sobre fraude y corrupción, incluyendo las formas de reconocer las conductas cuestionables y reportar cualquier sospecha sin temor a represalias. Además, las compañías proactivas modifican las estructuras de incentivos para recompensar a los empleados por las conductas éticas y comunican claramente en toda la organización las consecuencias de las malas conductas.

Aunque el fraude nunca será erradicado completamente, los programas de conciencia antifraude y las iniciativas relacionadas proporcionan un impedimento eficaz. Alertan a los estafadores y defraudadores de que los colegas están en la búsqueda de hechos delictivos.

Como un beneficio añadido, en el caso de que los empleados o socios de negocios cometan actos fraudulentos, las iniciativas formales antifraude ayudan a las compañías a manejar su responsabilidad y la posible acción judicial.

Disuadir el fraude con controles robustos y procesos de negocios transparentes

El criminólogo Donald Cressey, en su teoría del triángulo del fraude, identifica tres factores humanos esenciales detrás del mismo: motivo, oportunidad y racionalización.

El motivo puede estar impulsado por la avaricia, ego o necesidad.

La oportunidad a menudo se crea de actividades de control inexistentes. Y la racionalización es la justificación del estafador para la mala conducta, que va desde “todos lo hacen” a “solo es un préstamo.”

Las compañías líderes reconocen que pueden eliminar la oportunidad de fraude implementando actividades de control y fortaleciendo las capacidades de investigación del personal de auditoría interna. Además de reducir las oportunidades de fraude, tales medidas envían un fuerte mensaje a los posibles estafadores de que la organización toma muy en serio la corrupción y el fraude y que es probable que capturen a los perpetradores.

Aprovechar las evaluaciones proactivas de riesgo de fraude para diseñar controles fuertes antifraude

Las compañías con visión a futuro reconocen que los esquemas de fraude y las vulnerabilidades cambian constantemente y que para minimizar el riesgo, necesitan actualizarse constantemente en ese sentido.

Las leyes y reglamentos emitidos recientemente en varias naciones exigen que las compañías que cotizan en la bolsa evalúen rutinariamente sus controles de información financiera, notifiquen los hallazgos a sus comités de auditoría y manejen cualquier debilidad. Sin embargo, tales evaluaciones normalmente se limitan al alcance de los controles que afectan la información financiera. De

modo que las compañías líderes expanden sus evaluaciones de riesgos y controles más allá de la información financiera fraudulenta y la malversación de activos para incorporar otras vulnerabilidades de fraude y reputación. Entre estas áreas de riesgo se encuentran:

- Recibos y gastos no autorizados.
- Participación en un crimen de aquellos que ayudan y encubren a los defraudadores.
- La mala conducta financiera de parte de la alta administración o los empleados con un rol significativo en la información financiera.
- Revelación inadecuada o engañosa.

Solicitar a los empleados que planteen sugerencias e inquietudes sobre fraude y malversación

Una de las mejores prácticas de las compañías para detectar fraude, es implementar mecanismos de información confidencial o líneas de denuncia y canales relacionados, para aprovechar los instintos y observaciones de sus empleados y partes externas, como los medios, reguladores o accionistas, incluyendo clientes y socios.

Estas compañías también entienden que una línea de denuncia solo es eficaz si las personas están seguras de que no habrá represalias y que sus preocupaciones se toman en serio. Esto evita que vayan con las partes externas y logra que las compañías simplifiquen el proceso de información.

Mitigar el fraude de la cadena de suministro y de terceros

La complejidad de las cadenas de suministro mundiales, combinada con la alta confianza en la subcontratación, ha aumentado la vulnerabilidad de las compañías al fraude y la corrupción, como sobornos, manipulación de licitaciones y planes de compra. Para minimizar las pérdidas y mitigar el riesgo

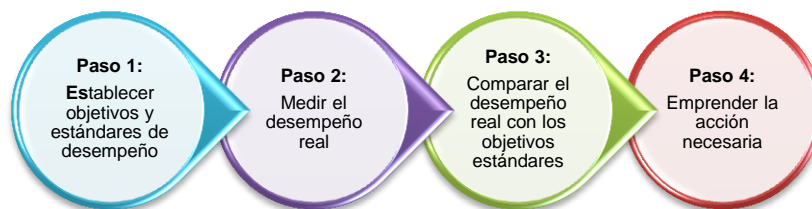
de infracciones cometidas por los subcontratistas, proveedores y otros agentes externos, las compañías con visión a futuro toman un enfoque proactivo para el riesgo de la cadena de suministro. Al considerar a las partes externas como extensiones de las propias organizaciones, las compañías conducen verificaciones due-dilligence en todos los negocios, promueven la conducta ética y la integridad en las relaciones con terceros, evalúan los controles de los proveedores y políticas antifraude y ofrecen capacitación avanzada al personal clave de la cadena de suministro. Las compañías líderes también publican sus líneas de denuncia externa e internamente para fomentar a los proveedores, clientes y otras personas a presentarse con cualquier información sobre fraude, corrupción o conductas no éticas.

Formalizar la investigación de fraude y procedimientos de remediación

Cuando una compañía descubre un incidente o esquema de fraude, la manera en que responde es crítica para preservar su reputación y viabilidad a largo plazo. Las compañías líderes lanzan investigaciones inmediatas para determinar el alcance del fraude e identificar a todos los perpetradores. Estas compañías también realizan análisis de causas fundamentales para encontrar cómo ocurrió el fraude y actualizan los controles y procedimientos cuando sea necesario. Dependiendo de la materialidad del fraude, la compañía notifica a los altos ejecutivos o directores, a su auditor independiente o al comité de auditoría. Despide a los participantes del fraude y persigue cargos criminales cuando es procedente. En el caso de esquemas de fraude mayor, las mismas compañías líderes informan el incidente a las organizaciones reguladoras, alertan a los accionistas, clientes y socios de negocios tan pronto como sea posible sin poner en peligro las investigaciones pendientes. Además de limitar el alcance y costo del fraude, las medidas de cambio ayudan a asegurar a los accionistas clave externos e internos que la mala conducta está bajo control, que se tomaron medidas para remediar el daño y que se implementaron los controles y procedimientos apropiados para prevenir que el fraude sea recurrente.

El control como una función del proceso administrativo

De acuerdo a lo establecido por John Schermerhorn Jr. En la figura se muestra la forma como el control se integra al resto del proceso administrativo. La planeación establece el rumbo y asigna los recursos. La organización combina recursos humanos y materiales para trabajar. La dirección inspira a la gente a utilizar de mejor manera estos recursos. El control vigila que sucedan las cosas correctas, de la forma adecuada y en el momento oportuno. Ayuda a garantizar que las contribuciones de desempeño de los individuos y grupos sean congruentes con los planes organizacionales. Ayuda a garantizar que los logros de desempeño en toda una organización sean congruentes unos con otros según el modelo de medios y fines. Y ayuda a garantizar que la gente acate los procedimientos y políticas organizacionales.



Fuente: John Schermerhorn Jr

Paso 1: El proceso de control empieza cuando se establecen los objetivos y estándares mediante la planeación.

No puede iniciarse sin ellos. En este primer paso del proceso se definen los objetivos de desempeño y se establecen los estándares para medirlos. Se pueden utilizar dos tipos de estándares. Los estándares de salida, que miden los resultados del desempeño en términos de cantidad, calidad, costos y/o tiempo. Por ejemplo, el número de clientes servidos durante cierto periodo. Al contrario, los estándares de entrada miden el esfuerzo en términos de la

cantidad de trabajo invertido para el desempeño de una tarea. Se usan en situaciones en las que es difícil o costoso medir las salidas. Por ejemplo, en el acatamiento de las reglas y procedimientos, la eficacia en el uso de recursos, o la asistencia o la puntualidad en el trabajo.

Paso 2: Medición del desempeño real.

El segundo paso en el proceso de control consisten en medir el desempeño real. En este caso el objetivo es medir con exactitud los resultados de desempeño (estándares de salida) y/o los esfuerzos de desempeño (estándares de entrada). En ambos casos, la medición debe de ser lo suficientemente exacta como para descubrir diferencias de importancia entre lo que está sucediendo en realidad y lo que estaba planeando originalmente. Un error muy común en administración en relación con este aspecto, es la falta de disposición o incapacidad para medir el desempeño de las personas en el trabajo. Pero sin la medición, no es posible un control eficaz.

Paso 3: Comparar resultados con objetivos y estándares

El paso tres en el proceso de control consiste en comparar el desempeño medido con los objetivos y estándares con el propósito de establecer qué acciones son necesarias. Este paso puede expresarse entonces con la siguiente ecuación de control:

$$\text{Acciones necesarias} = \text{desempeño deseado} - \text{desempeño real}$$

Hay tres diferentes formas para lograr el desempeño deseado con el desempeño real. Primero, se puede realizar una comparación histórica en la que se utiliza el desempeño anterior como marco de referencia para evaluar el desempeño actual. Segundo, se puede realizar una comparación relativa en la que se utilizan los logros de desempeño de otras personas, unidades de trabajo u organizaciones como estándar de evaluación. Tercero, se puede realizar una comparación de ingeniería en la que se utilizan estándares técnicos

establecidos científicamente por medio de métodos como los estudios de tiempo y movimientos.

Paso 4: emprender acciones correctivas

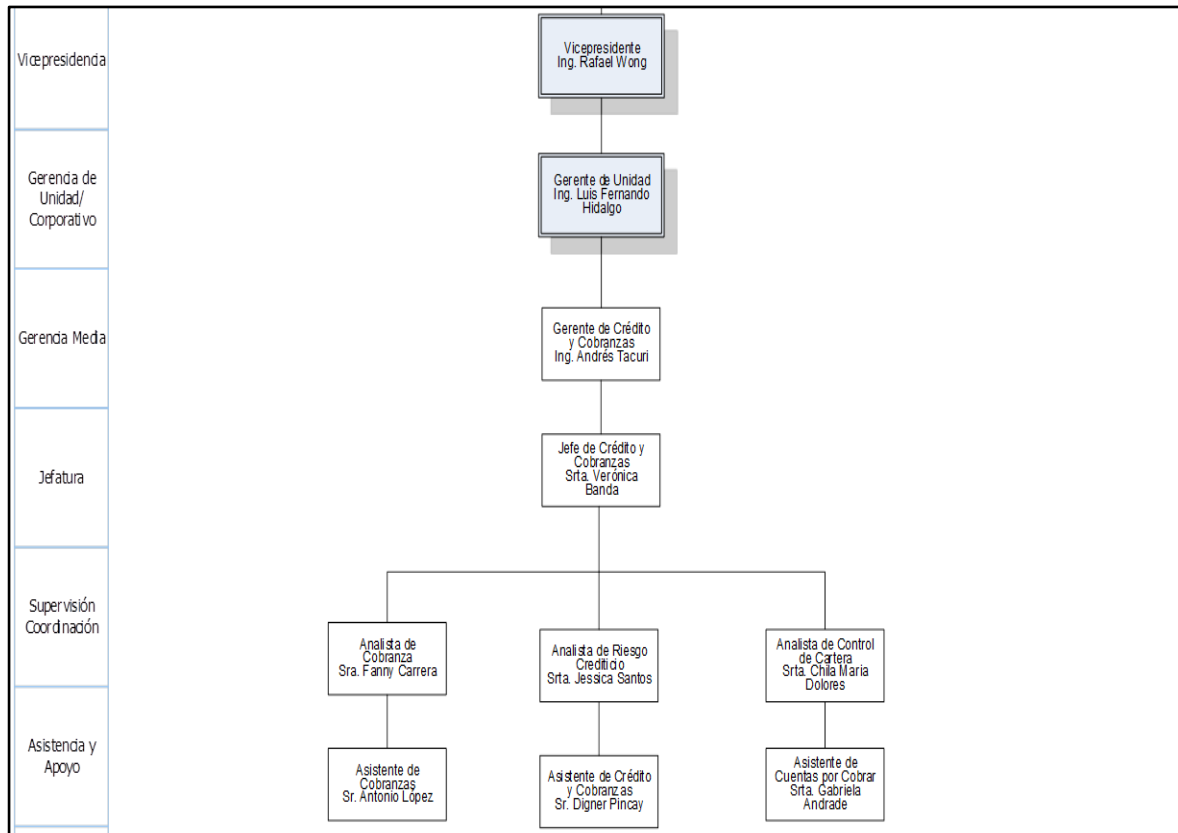
La ecuación de control indica que mientras más grande sea la diferencia entre el desempeño real y el desempeño deseado, mayor será la necesidad de acción. Por lo tanto, el último paso en el proceso de control consiste en emprender cualquier acción que sea necesaria para corregir o mejorar las cosas. Esto permite un uso juicioso de la administración por excepción, la práctica de dar atención prioritaria a situaciones que muestran una mayor necesidad de acción. Este enfoque puede ahorrar tiempo valioso, energía y otros recursos, al permitir que todos los esfuerzos se concentren en las áreas de mayor necesidad. Se pueden encontrar dos tipos de excepciones. La primera es una situación problema en la cual el desempeño real está por debajo del estándar. Se deben comprender las causas de esta deficiencia del desempeño. Se requiere una acción correctiva para restaurar el desempeño al nivel deseado. La segunda excepción es una situación de oportunidad en la cual el desempeño real está por encima del estándar. También es necesario conocer las causas de este desempeño extraordinario. Posteriormente se deben emprender acciones para que continúe este nivel más elevado de desempeño en el futuro. También se puede revisar los planes, objetivos y estándares originales para determinar si deberían ser actualizados.

Una vez más la medición es la clave para el proceso de control.

2.2.3. Situación Actual

El departamento de Créditos y Cobranzas es el encargado de manejar y administrar la cartera de Fertisa excepto la cartera que por el tiempo de vencimiento pasa a ser controlada por el departamento legal.

Actualmente el departamento de Créditos y Cobranzas está conformado por 8 personas que son las responsables de que las funciones del departamento se realicen de la forma más adecuada y eficiente posible.



Adicionalmente, el personal del departamento se encarga de realizar otras actividades y funciones las cuales son propias de otras áreas, es decir no existe una adecuada segregación de funciones.

Cabe indicar que una función, es toda tarea que corresponde realizar a una persona dentro de una entidad. Tarea, es el trabajo que debe realizarse en un tiempo específico. Una Actividad es el conjunto de operaciones o tareas que se designan a una persona.

A continuación vamos a describir cada una de las tareas, actividades y funciones que realizan cada uno de los recursos del departamento de Créditos y Cobranzas.

Gerente de Créditos y Cobranza

El Gerente de Crédito y Cobranza es el responsable del control de la cartera, aprobación de créditos a clientes, presupuesto, control presupuestario, gestión estratégica, informes gerenciales, costos y gastos, impuestos, e involucramiento con todas las áreas de la empresa, así como:

Alcanzar los objetivos del departamento en la recuperación de los valores vencidos, y contribuir a reducir los índices de la cartera en estatus prejudicial y judicial.

Aplicar procedimientos de análisis enfocados a identificar riesgos en la cartera, en los procesos operativos y proponer cambios que mitiguen los mismos, controlando que se cumpla con las políticas de crédito establecidas, las mismas que se irán actualizando y mejorando.

Analizar y autorizar cupos de créditos según nivel asignado por Gerencia, Administrar los ingresos de la compañía, mediante el recaudo eficiente de la cartera, con el fin de garantizar la provisión de fondos requeridos por financiero.

El Manual de procedimientos detalla las siguientes funciones:

- Establecer las metas de cobranzas mensuales, y elaborar el respectivo informe a los Directivos.
- Evaluar el comportamiento y/o evolución de la cartera (vencida y por vencer), cobranzas y resultados globales de la gestión del departamento.
- Establecer control sobre los cupos crediticios aprobados por el área y/o comité de crédito.
- Autorizar cupos de crédito hasta US\$ 20.000

- Planificar y controlar la adecuada gestión de la cobranza de los responsables dentro del área.
- Actualizar y mejorar los sistemas estándares de evaluación de crédito y riesgos crediticios.
- Coordinar con el departamento de sistemas las mejoras del (los) programa(s) utilizados, que permitan superar la eficiencia en el personal de Crédito y Cobranzas.
- Negociaciones personales con clientes a nivel nacional para: Recuperar cartera, reestructurarla, evaluar la situación del cliente, garantías, corroborar la información facilitada por el área comercial.
- Coadyuvar a la gestión/confirmación en la obtención de garantías personales y/o reales de clientes, cuando el vendedor, o gerente de línea no lo hayan podido obtener.
- Atender y resolver solicitudes referentes al crédito y la cobranza de los representantes de ventas y gerentes de línea a nivel nacional; así como de la filial del grupo.
- Atender y resolver inquietudes de los Clientes cuando los analistas/jefaturas correspondientes lo requieran.
- Evaluar y autorizar casos especiales que no se encuentren bajo la competencia de las jefaturas del área.
- Revisar y aprobar notas de débito/crédito emitidas a clientes.
- Analizar y aprobar la inclusión de futuros clientes al estatus legal.
- Evaluar la gestión de recupero del departamento legal y colaborar con ellos.

Funciones Eventuales u Ocasionales

- Asistir a reuniones: (Semanales: Cartera con gerencia y con otros Departamentos; Mensuales: Planificación Financiera - Corporativa).
- Realizar el presupuesto anual.
- Analizar los procesos del departamento con el fin de observar debilidades, fortalezas y tomar acciones correctivas oportunas.
- Otros requerimientos especiales por parte de la Gerencia General, Vice-Presidente Financiero y/o Directorio.
- Cumplir y hacer cumplir las normas legales, el Reglamento Interno de Trabajo, y el Reglamento Interno de Seguridad y Salud de del Trabajo.

Perfil del Cargo

Para que el personal sea declarado competente deberá cumplir con al menos dos puntos de los criterios de valoración detallados a continuación.

Formación académica:

Estudio universitario o por egresar en:

- Economía
- Ingeniería Comercial
- Finanzas
- Gestión Empresarial
- CPA

Experiencia requerida:

En cargo Financiero mínimo 3 años.

Conocimientos y/o Capacidades:

- Inductivos:
 - Programa de inducción
 - Normas de seguridad industrial
 - Normas básicas de seguridad física

Habilidades y/o Destrezas:

- Fluidez en la comunicación
- Insistente en su gestión
- Manejo de utilitarios
- Organización

Competencias Organizacionales:

- Orientación y responsabilidad por resultados
- Liderazgo
- Cooperación proactiva

Jefe de Créditos y Cobranzas

El Jefe de Créditos y Cobranzas es el responsable de supervisar y administrar: el manejo de las gestiones de cobranza, el control de la cartera y la administración del crédito así como fijar: procedimientos y políticas de: cobranzas y créditos y velar que se cumplan las funciones detalladas en el manual de procedimientos son las siguientes:

Funciones Habituales

- Realizar las revisiones: Proyecciones de cobro, Reportes de Cartera, Evaluaciones de Crédito.
- Llevar seguimiento de la Cartera Legal.
- Liderar Comité de Crédito y Cartera.

- Realizar el monitoreo y apoyo a las gestiones de los Analistas.
- Cumplir y hacer cumplir con las normas legales, el Reglamento Interno de Trabajo, y el Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Funciones Eventuales u Ocasionales

- Realizar Auditorías Internas de Seguridad.

Perfil del Cargo

Para que el personal sea declarado competente deberá cumplir con al menos dos puntos de los criterios de valoración detallados a continuación.

Formación académica:

Título universitario o egresado en:

- Economía
- Finanzas
- Administración
- Contabilidad

Experiencia requerida:

En cargos como Cobranzas y Crédito mínimo 3 años.

Conocimientos y/o Capacidades:

- Inductivos:
 - Programa de inducción
 - Normas de seguridad industrial
 - Normas básicas de seguridad física

Habilidades y/o Destrezas:

- Habilidad Analítica
- Trabajo bajo presión

- Buen manejo con el cliente externo e interno

Competencias Organizacionales:

- Orientación y responsabilidad por resultados
- Liderazgo
- Cooperación proactiva

Analista de Cobranza

La Analista de Cobranza es la encargada de realizar las gestiones de cobro entre ellas la recaudación de cheques, los cuales registra en un archivo de Excel en donde detalla grupo económico, código, cliente, la fecha de cobro, semana, forma de pago, banco, número de cheque, valor del cheque y factura que cancela. Si se trata de cheques a la fecha son enviados a caja para su posterior depósito y si se trata de cheques posfechados son entregados a la

Asistente de Cuentas por Cobrar para su registro en el sistema Enterprise One JDE y entregarlos en caja para su custodia hasta la fecha de cobro señalada en el cheque.

TIP	Banco	Cta. Cte.	Ch#	Código	Cliente	Valor	DocFact	F.Dep
Cobranza	L	100-062296-9	3204	7121	AGROBERRUZ S.A.	4,226.46	001-011-000020949	
Cobranza	L	100-062297-7	1499	10050535	AGRILIBERCORP S.A.	3,032.92	5515-7220	
Cobranza	AUSTRO	2377-2	16842	10010426	PACIFICOZONE S.A.	16,872.86	6365-6366-6367-6368	
Cobranza	AUSTRO	2377-2	16843	10010426	PACIFICOZONE S.A.	18,260.94	6407-6698-6415-6417	
Custodio	AUSTRO	2377-2	16797	10010426	PACIFICOZONE S.A.	9,580.03	6416-6418-6419-6423	09/01/14
Custodio	AUSTRO	2377-2	16797	10010426	PACIFICOZONE S.A.	16,166.70	6422-6424	10/01/14
Custodio	Pichincha	31412346-04	1402	10002423	LOZADA MEDINA VICTOR	4,920.15	070-002-000006384	30/01/14
Custodio	Pichincha	31412346-04	1403	10002423	LOZADA MEDINA VICTOR	4,920.15	070-002-000006384	05/02/14
Custodio	Pacifico	0733434-6	4292	10003146	ALVAREZ ROMERO JUAN DANIEL	6,682.00	070-002-000006469	03/02/14

El Estatus de Clientes consiste en generar desde el sistema informático de la compañía y dar a conocer por correo electrónico a los diferentes puntos de venta la situación actual de la cartera, es decir facturas que tienen vencidas y días de vencimiento, depósitos por aplicar y cheques protestados, además de enviar un cuadro actualizado del tipo y plazo de crédito así como la categoría y línea de producto a la que aplica el crédito. Es importante mencionar que sin

esta información los diferentes puntos de venta no pueden realizar la debida facturación.

La generación del Estatus de Cliente debería realizarla cada punto de venta y no la analista de cobranza, puesto que no se realiza un análisis total de la cartera sino un resumen generado desde el sistema. Esta situación es una debilidad del sistema, debido a que el ERP que se utiliza en los puntos de venta no cuenta con esta opción más que para facturar, es importante mencionar que el mismo fue creado por la compañía.

R5503186 Z5503001		ESTATUS DEL CLIENTE										Fecha y Hora: 20/01/14 15:28:58				
Compañía:		00018										Página: 1 de 2				
Tipo de reporte generado:		Detallado										Usuario: FCARRERA				
CÓD. CLIENTE: 10009258 BOPP DEL ECUADOR		Cupo de Crédito: .00		Antigüedad de cliente: 19/06/08		Computador: SRBPO0105										
Grupo económico:		Cédula/RUC: 1790663671001		Tipo de búsqueda: CL CLIENTES LOCALES		Condición de cobro: 01 CONTADO										
Tipo Doc.	Categoría Luid. Negocio	Unidad Negocio	Fecha Factura	Fecha Veto	Valor Factura	Valor pendiente	Días Veto	Días Plazo de la Fact.	% Valor Pendiente de la Factura	Totales						
										Vencido	Por vencer	Valor a favor	Total Cartera	Valor Disponible	Importe Orden Pendiente	Cheques
2K		18252	001-005-000002795	10/01/14	10/01/14	469.28	8.38	10	1.79%	8.38	.00	.00	8.38	.00	.00	.00
		Subtotal	18252 Almacén Temporal				8.38			8.38	.00	.00	8.38	.00	.00	0.00
					Total General		8.38			8.38	.00	.00	8.38	\$21.88-	\$13.50	.00

[Detalle de valores en custodia](#)

UNIDAD TIP DOC TIPO DOCUMENTO VALOR

INFORME DE CREDITOS IMPLEMENTADOS AGRONEGOCIOS									
CORTADO AL 24 DE ENERO DE 2014									
CODIGO CLIENTE	NOMBRE CLIENTE	GRUPO ECONOMICO	CIUDAD	CATEGORIA	LINEA DE PRODUCTO	CUPO	GARANTIAS Y FORMA DE PAGO	PLAZO DE PAGO	DESCRIPCION
18042763	Abedagor S.A.	Vito Muñoz	Machala	Productores Bananeros	Fertilizantes	\$ 2,500	aprobado sin garantía y pago al vencimiento	6 semanas	
18042763	Abedagor S.A.	Vito Muñoz	Machala	Productores Bananeros	Diversificados	\$ 1,000	aprobado sin garantía y pago al vencimiento	30 días	
18042763	Abedagor S.A.	Vito Muñoz	Machala	Productores Bananeros	Agroquímicos	\$ 1,200	aprobado sin garantía y pago al vencimiento	60 días	
10040342	Abilio S.A.	Antilo Solano	Machala	Productores Bananeros	Fertilizantes	\$ 10,000	aprobado sin garantía y cheques postfechados	4 semanas	
10040342	Abilio S.A.	Antilo Solano	Machala	Productores Bananeros	Agroquímicos	\$ 10,000	aprobado sin garantía y cheques postfechados	45 días	
10040342	Abilio S.A.	Antilo Solano	Machala	Productores Bananeros	Plásticos	\$ 3,000	aprobado sin garantía y cheques postfechados	30 días	
10073860	Acadinvest S.A.	Machala	Machala	Productores Bananeros	Fertilizantes	\$ 32,000	Pagaré y cheque postfechado	6 semanas	
10073860	Acadinvest S.A.	Machala	Machala	Productores Bananeros	Agroquímicos	\$ 2,000	Pagaré y cheque postfechado	30 días	
10073860	Acadinvest S.A.	Machala	Machala	Productores Bananeros	Plásticos	\$ 1,000	Pagaré y cheque postfechado	30 días	
10004734	Agama Ron Johnny Cornelio	Quito	Almacenista	Pecuaria		\$ 18,500	Pagaré y cheque	30 días	
10004734	Agama Ron Johnny Cornelio	Quito	Almacenista	Fertifortaje		\$ 1,500	Pagaré y cheque	30 días	
10004734	Agama Ron Johnny Cornelio	Quito	Almacenista	Fertilizantes		\$ 3,000	Pagaré y cheque	8 días	
18081959	Aganpi S.A.	Naranjal	Naranjal	Productores Varios	Fertilizantes	\$ 7,000	Pagaré y cheque postfechado	8 semanas	
18081959	Aganpi S.A.	Naranjal	Naranjal	Productores Varios	Agroquímicos	\$ 4,000	Pagaré y cheque postfechado	45 días	
18081959	Aganpi S.A.	Naranjal	Naranjal	Productores Varios	Diversificados	\$ 2,000	Pagaré y cheque postfechado	45 días	

La aplicación de depósitos consiste en relacionar el depósito o pago realizado por el cliente a las facturas que tiene vencidas o están por vencer con el objetivo de mantener actualizada la cartera y con ellos los Estados Financieros.

Estas aplicaciones la realizan todos los recursos del departamento de Crédito y Cobranzas, debido a que si cartera no se actualiza, al momento de generar el

Estatus de Cliente dicha información no sería la correcta y no se le podría facturar al cliente, lo que ocasionaría molestias en el mismo. Sin embargo quien debe realizar la aplicación de los pagos es el departamento de Caja pero debido a la cantidad de depósitos este no lo realiza.

Las aplicaciones de depósitos deben de realizarse automáticamente en el sistema sin necesidad de estar ingresándolos manualmente.

En el sistema EO si el cliente cuenta con facturas pendientes de cobro y retenciones por aplicar, el siguiente pedido realizado por el cliente e ingresado al sistema es bloqueado, es decir, no se puede realizar la factura hasta que la orden de venta en el sistema no sea desbloqueada. Para su desbloqueo, la analista de cobranzas revisa que no se encuentre el cliente con cartera vencida y en caso de estarlo solicita la aprobación de Gerente del área y se procede a realizar el desbloqueo.

The screenshot shows a software interface with a menu on the left and a data table on the right. The menu includes options like 'ORDENES RETENIDAS POR CREDITO'. The data table has columns for 'Cia orden', 'Autorizado por', 'Fecha orden', 'Fecha solíc', 'F aut', 'Cd rtn', 'Notas', 'Tp ord', 'N° orden', 'Importe', and 'N° prove'. A blue arrow points to a row with status '** Released **' and a red arrow points to a row with status '** Bloqueada **'.

Cia orden	Autorizado por	Fecha orden	Fecha solíc	F aut	Cd rtn	Notas	Tp ord	N° orden	Importe	N° prove
00018	FCARRERA	200/1/14	200/1/14	200/1/14	C2	** Released **	S9	417315	129.54	1801433
00018	FCARRERA	200/1/14	200/1/14	200/1/14	C2	** Released **	S9	417317	5,282.00	674
00018	FCARRERA	200/1/14	200/1/14	200/1/14	C2	** Released **	S9	417322	6,042.50	1805155
00018	FCARRERA	200/1/14	200/1/14	200/1/14	C2	** Released **	S9	417330	7,533.50	1007635
00018	FCARRERA	200/1/14	200/1/14	200/1/14	C2	** Released **	S9	417331	7,357.60	1007635
00018		200/1/14	200/1/14		C2	** Bloqueada **	S9	417337	913.68	1000217
00018	FCARRERA	200/1/14	200/1/14	200/1/14	C2	** Released **	S9	417342	15,811.90	1802624

El riesgo de esta actividad se encuentra en la inadecuada segregación de funciones debido a que la misma persona que realiza la cobranza y tiene relación directa con los clientes es la encargada de realizar el desbloqueo de órdenes de venta, aumentando el riesgo de que la persona encargada de realizar esta actividad pueda favorecer algunos cliente con cartera vencida, desbloqueando las órdenes de venta sin previa autorización.

Semanalmente se realizan proyecciones de la cobranza de la siguiente semana, las mismas son realizadas en Excel y dicha información es generada

desde el sistema. Esta proyección es comparada con la cobranza real. El sistema debería de generar automáticamente esta proyección, con el propósito de no utilizar el Excel que es fácilmente susceptible a cambios y modificaciones y como resultado errores en la información que se presenta para la toma de decisiones.

De igual forma se realiza una revisión y archivo en Excel de la cartera superior a US\$3.000 que se encuentra respaldada con cheques, en el archivo se detalla el cliente, grupo económico al que pertenece, valores por cobrar, monto del cheque posfechado, tipo de garantía, cupo, vendedor responsable y la condición de crédito. El tiempo de presentación de esta información es trimestral y tiene como propósito conocer las cuentas por cobrar y el crédito que mantienen los clientes a la fecha de corte con la compañía y así analizar los valores por cobrar vs las garantías que posee.

La empresa cuenta con compañías afines que mantienen relaciones comerciales con los mismos clientes a los cuales también se les otorga una línea de crédito. En ambas compañías el monto y forma de pago del crédito es el mismo. La cartera de los clientes más representativos en ambas compañías es analizada con el objetivo de dar a conocer a la gerencia y altos ejecutivos de la compañía el estado de la cartera vencida y por vencer de estos clientes.

Mensualmente se elabora un reporte de las ventas del mes para un punto de venta que factura con el sistema EO, este reporte se genera con el objetivo de que la Gerente de Servicio al cliente pueda realizar el cálculo de las variables o comisiones por ventas.

Así como la aplicación de depósitos, de igual forma se realiza la aplicación de notas de crédito, lo primero que sucede es que el departamento de facturación emite las notas de crédito y el departamento de créditos y cobranzas se

encarga de relacionarlas a la factura, es decir, el sistema no permite asociarlas automáticamente.

Una realidad en la mayoría de compañías en el Ecuador es la cartera vencida, razón por la cual se genera un interés producto de costo del dinero en el tiempo. El cálculo de intereses se realiza a partir de la aprobación y autorización del Gerente de Créditos y Cobranzas. La Analista de Cobranza determina el cálculo en una hoja de Excel y utilizando la tasa de interés vigentes establecida por el Banco Central del Ecuador.

Adicionalmente, la gestión de cobranza también se realiza por medio de cartas de forma persuasiva y aunque el porcentaje de recuperación de cartera mediante esta forma de cobro es mínimo el departamento cumple con efectuar el procedimiento establecido.

De lo mencionado anteriormente podemos observar que es una debilidad del sistema, ya que el mismo podría realizar y generar automáticamente el cálculo, evitando errores manuales o de digitación.

El Manual de Funciones indica que la Analista de Cobranzas es la responsable por recuperar cartera de clientes, controlar niveles de cartera por antigüedad y

analizar cuentas vencidas. Así mismo describe las actividades que debe realizar este cargo.

Funciones Habituales

- Receptar a diario las valijas de los locales con: retenciones, cheques posfechados, vouchers, comprobantes de pago, etc.
- Revisar a diario la validez de los comprobantes de retención de los clientes en las páginas del SRI y reportar novedades encontradas en la verificación de la validez de los comprobantes de retención de los clientes.
- Mantener diariamente el status de los cupos de crédito de los puntos de venta de las zonas de Riobamba y Quito.
- Ingresar a diario los comprobantes de retención validados en el módulo COA (Clientes terceros- relacionadas y bancarias)
- Realizar diariamente el registro y aplicación de los comprobantes de retenciones en el Módulo de Cartera.
- Emitir semanalmente el reporte de control de retenciones pendientes, y enviar mediante circular al área comercial el estatus del mismo.
- Realizar quincenalmente conciliación en el módulo de COA vs Contabilidad, y realizar la elaboración de las actas de entrega.
- Enviar mensualmente los comprobantes de retención a Bodega para archivo general.
- Brindar soporte en el departamento en labores administrativas, como archivo, copias, etc.
- Cumplir y hacer cumplir las normas legales, el Reglamento Interno de Trabajo, y el Reglamento Interno de Seguridad y Salud de del Trabajo.

- Cumplir con los procedimientos establecidos en las normas del Sistema de Gestión Integrado.

Eventuales u Ocasionales

- Brindar soporte a crédito y cobranzas en labores administrativas

Perfil del Cargo

Para que el personal sea declarado competente deberá cumplir con al menos dos puntos de los criterios de valoración detallados a continuación.

Formación académica:

Estudio universitario o por egresar en:

- Economía
- Ingeniería Comercial

Experiencia requerida:

En cargo como Asistente de Cobranzas, mínimo 2 años.

Conocimientos y/o Capacidades:

- Inductivos:
 - Programa de inducción
 - Normas de seguridad industrial
 - Normas básicas de seguridad física

Habilidades y/o Destrezas:

- Manejo de Utilitarios
- Manejo del sistema Enterprise One
- Conocimientos básicos de Tributación
- Cumplimiento de metas y objetivos
- Organización
- Trabajo bajo presión

Competencias Organizacionales:

- Orientación y responsabilidad por resultados
- Liderazgo
- Cooperación proactiva

Analista de Riesgo Crediticio

Ahora analizaremos el cargo de la Analista de Riesgo Crediticio que es la encargada de evaluar exhaustivamente el cliente y otorgarle el crédito solicitado.

Para esto la compañía cuenta con un Instructivo de Solicitud de Cupos de Crédito nuevos y actualización, el cual tiene como objetivo obtener la mayor información detallada, clara y precisa del solicitante, a través de la solicitud de crédito y formar un primer perfil del cliente en función de la información proporcionada.

El proceso inicia con el Técnico de ventas que es el responsable del correcto llenado de la solicitud de crédito por parte del cliente y de obtener la información necesaria tanto comercial como financiera en campo. Luego de obtener toda la información de la solicitud de crédito, el Gerente de Línea de Ventas es el encargado de la precalificación de la solicitud, en función del número de hectáreas de producción, y de las referencias obtenidas versus el cupo de crédito solicitado. La Analista de Crédito es la responsable de la revisión de la solicitud y de la información necesaria para el análisis y el informe respectivo.

La solicitud de crédito constituye la hoja de vida del cliente, por lo tanto deberá estar debidamente escrita, debe hacerlo el cliente con ayuda o asesoría del técnico de ventas. La solicitud está conformada por los siguientes campos:

- Número de solicitud- Asignados en secuencia numérica por encargados de cada línea de ventas.
- Tipo de Crédito- Campo en donde se señala si el crédito es por primera vez o por actualización de cupo.
- Lugar y Fecha- Corresponde al lugar y fecha de emisión.
- Secuencia del crédito- Número secuencial del crédito aplicado por el cliente en FERTISA.
- Código del Cliente- La numeración que se le otorga para identificar a los clientes.

Información General del Cliente- Contiene

- Razón Social
- Apellidos y Nombres
- Nombre Comercial
- Nacionalidad u Origen de la compañía (Persona Jurídica)
- Edad (Persona Natural) tiempo de vida (Persona Jurídica)
- Lugar y fecha de nacimiento (Persona Natural) o Constitución (Persona Jurídica)
- Estado Civil del Solicitante
- Actividad: Actividad principal y por la cual solicita el crédito
- Experiencia en el negocio
- Tipo de Actividad
- Tipo de Local
- No. de Hectáreas Cultivadas, Cantidad de Ganado y Número de Bodega (las que realmente se encuentren productivas y/o habilitadas)
- Número de empleados bajo su dependencia
- Dirección comercial y ciudad donde se encuentra ubicada.
- Dirección Electrónica
- Representante Legal

- Tipo de Vivienda
- Domicilio de Representante Legal, tiempo viviendo en la misma y No. Telefónico
- Socios y su porcentaje de participación en la compañía.

Datos Familiares

- Nombres y Apellidos del cónyuge
- Cédula de Identidad o RUC
- Nacionalidad, edad, lugar y fecha de nacimiento
- Número de dependientes incluido cónyuge e hijos
- Profesión u ocupación
- Empresa donde trabaja o nombre del negocio de su propiedad y dirección
- Antigüedad en el mismo
- Sueldo o ingresos, cargo y No. de Teléfono

Referencias Proveedores

- Razón Social y número de teléfono
- Tres referencias comerciales relacionadas al cupo solicitado

Referencias Familiares

- Nombres y Apellidos completos del familiar
- Parentesco con el cliente
- Dirección completa y ciudad
- No. de teléfonos

Referencias Bancarias

- Banco o Institución
- Número de cuenta corriente o ahorros
- Fecha de apertura de cuenta

- Relación: Titular, Firma autorizada
- Especificar si ha tenido o no crédito o sobregiro con la misma.

Relación Activos Representativos

- Deberán detallarse los bienes más representativos que posea el cliente.
- Valor comercial estimado.
- Estado en el cual se encuentra el activo.
- Identificar si el bien es propio, si fue contratado por sistema de Leasing, si está Hipotecado (Bienes Inmuebles).

Otra Información de Importancia

- Cupo solicitado por el cliente: Se especificará por línea de producto, plazo y cupo. Además el volumen potencial de compra mensual, y los meses o períodos en los que los realizaría.
- Forma de pago: Identificar si ésta es con cheque posfechado o al vencimiento especificando si es con cheque certificado o transferencia bancaria.
- Garantía: Indicar cuál será la garantía que cliente entregue, pagaré, garantía bancaria, hipoteca y/u otros.
- Actualización de cupo: En caso de incremento se especificará, las líneas de compra, los montos y plazos que solicita el cliente así como la garantía a entregar y la forma de pago.

Concepto Comercial

Incluirá el resultado del análisis de tipo comercial basado en las pruebas o procedimientos en su visita preliminar al cliente como investigación con terceros, otros negocios referenciados de su propiedad, o los que se considere

como sustento suficiente para la aprobación del cupo solicitado. Debe mencionarse el área en M2, capacidad de las bodegas o local, especificar tipos

de cultivos, tipo de ganado, apariencia del negocio, su mercado objetivo, clientes principales, competencia a su alrededor, número de empleados y otra información que pueda servir de guía.

Croquis de Ubicación de Residencia y Negocio

Se especificara señalando calles principales y colocando puntos de referencia.

Datos Financieros del Negocio

Este constará de un informe financiero de la situación actual del negocio. El técnico exigirá la mayor información posible para poder realizar el Estado de Pérdidas y Ganancias y el Balance General, de esta forma se tendrá un mayor conocimiento de cómo se encuentra el negocio o compañía. Esta información será aportada por el propio cliente o quien éste designe, siempre que tenga total conocimiento de las operaciones del mismo.

Firmas

- Cliente
 - ✓ Personas Jurídicas: Firma y sello del Representante Legal de la Cía. y número de cédula de identidad.
 - ✓ Persona Natural: Firma del cliente y número de cédula de identidad.
- Firma del Técnico. (Se especificará el nombre del técnico responsable que gestiona el crédito, que haya realizado la visita al cliente, y que haya constatado los puntos mencionados en la solicitud).
- FISA. Punto de venta de donde proviene la solicitud, con el fin de direccionar el destino de las solicitudes devueltas para su posterior entrega al solicitante.

Para poder acceder y/o aumentar un crédito, o realizar un cambio de cupo con la compañía, lo primero que se realiza en el punto de venta, es que el cliente junto con el vendedor completa el formulario o solicitud de crédito a la cual se le adjuntan los siguientes documentos dependiendo si trata de persona natural o persona jurídica.

Si es persona Jurídica

- Copia del RUC
- Copia del Certificado de Cumplimiento de Obligaciones y Existencia Legal
- Copia de la Cédula y Certificado de votación
- Estados de cuenta actualizados o Certificado bancario.
- Escritura de constitución de la compañía
- Planilla de Servicios Básicos
- Declaración Impuesto a la Renta formulario 101 del último periodo
- Registro de la propiedad (a partir de US\$ 20.000)

Si es persona Natural

- RUC
- Copia de la Cédula y Certificado de votación
- Estados de cuenta actualizados o Certificado bancario
- Referencias personales y Comerciales
- Planilla de Servicios Básicos
- Declaración Impuesto a la Renta formulario 101A
- Registro de la propiedad (a partir de US\$ 20.000)

Luego de que recibe la carpeta con la documentación del cliente procede a realizar el análisis con información interna y externa. La información externa la obtiene de los diferentes entes reguladores y revisa lo siguiente:

En el Servicio de Rentas Internas- SRI que es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente y cuya finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes, confirma el RUC, número de establecimientos, Representante Legal y Estado Tributario.

The screenshot shows the SRI.gob.ec website interface. At the top left is the logo 'SRI.gob.ec'. Below it is a 'Desconectado' status bar. The main content area is titled 'Búsqueda de Contribuyentes / Información del Contribuyente'. On the left side, there is a button labeled 'Autorización de Documentos'. The main section displays the following information:

Información del Contribuyente		Fecha : 24-01-2014
Razón Social:	BANANO ORENSE DE EXPORTACION S A	
RUC:	0791738016001	
Nombre Comercial:	BANOEXPORT S A	
Estado del Contribuyente en el RUC	Activo	
Clase de Contribuyente	Otro	
Tipo de Contribuyente	Sociedad	
Obligado a llevar Contabilidad	SI	
Actividad Económica Principal	CULTIVO Y PRODUCCION DE BANANO.	
Fecha de inicio de actividades	20-04-2009	
Fecha de cese de actividades		
Fecha reinicio de actividades		
Fecha actualización	31-10-2013	

Below the table, there is a link for 'Establecimientos registrados' and a 'Regresar' button at the bottom right.

En la Superintendencia de Compañías que es el organismo técnico, con autonomía administrativa y económica, que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías y otras entidades en las circunstancias y condiciones establecidas por la Ley, consulta la información general de la compañía, Gerente General y Presidente Ejecutivo, así mismo revisa que no mantenga obligaciones pendientes.

Información General de la Compañía

Superintendencia de Compañías

BANANO ORENSE DE EXPORTACION BANOEXPORT S.A.

Expediente	07489	Ruc	0791738016001	Nombre Comercial	
Tipo Compañía	ANÓNIMA	Situación Legal	ACTIVA	Oficina de Control	MACHALA
Provincia	EL ORO	Canton	MACHALA	Parroquia	
Calle	CIRCUNVALACION NORTE	Intersección	MARCEL LANIADO	Numero	LOCAL 27
Piso	LOCAL 27	Edificio	CENTRO COMERCIAL UNIOR	Barrio	
Correo	banoexport@hotmail.com	Telefono	2985261	Fax	2985204
Capital suscrito	800.0	Capital Autorizado	0.0	Valor Nominal	1.0
Ciudad	A0122.01	Descripción	Cultivo de bananos y plátanos.		
Objeto Social	cultivo y produccion de banano...				

Imprimir

Adicionalmente en el Sistema Judicial revisa los juicios que tienen la compañía y representante legal. Si son causas por alimentación o juicios laborales no se niega el crédito. Las causas en las cuales se niega el crédito son por lavado de activos o robos. Se revisan las causas de los accionistas cuando lo requiera la Gerencia.

h_intern

Inicio > Consulta de procesos

La Institución

- Autoridades
- Misión, Visión y Valores
- Organigrama
- Nómina de Personal
- Directorio Telefónico
- Judicaturas en la Prov. de El Oro
- Direcciones Provinciales

Corporativos

- Consulta de procesos
- Agenda de Audiencias
- Gestión de Audiencias
- Peritos Acreditados
- Sorteo de Peritos
- Citaciones
- Consulta de Sorteos

Sistemas e Intranet

- Correo electrónico
- Foro de Abogados

Consulta de Causas

Para encontrar información sobre una causa, coloque en el formulario la mayor información posible sobre el juicio que busca, puede ser por nombres, número de causa o por nombres y número de causa. Si necesita ayuda, revise el [instructivo](#).

Nota: Si selecciona una materia en específico, la consulta devolverá únicamente causas relacionadas con dicha materia. Por tal razón, no se podrá elegir una judicatura en particular, porque se asume que consultará en todas las judicaturas relacionadas con la materia elegida.

Materia:

Judicatura:

Año: Actor/Ofendido:

Número: Demandado/Imputado:

0 resultado(s) en su búsqueda

No.	Judicatura	Año	Causa	Actor/Ofendido	Demandado/Imputado	Acción/Delito
Su consulta tardó 0,106 seg.						

Revisa el CreditReport con el objetivo de conocer el estado crediticio del cliente, su nivel de endeudamiento y poder tomar decisiones correctas mediante la evaluación de sus niveles de endeudamiento.

En el sistema informático de la compañía revisa la antigüedad del cliente entre la fecha de emisión de la factura y fecha de vencimiento, los días transcurridos entre la fecha de vencimiento y la fecha de cierre para el pago de la factura.

Toda la información indicada anteriormente, es recopilada y se elabora un resumen en Word, en caso de ser una sola compañía si se trata de grupos económicos la recopilación de la información se realiza en Excel, lo que hace ver una vez más la deficiencia de una herramienta informática que permita a la compañía mantener el control de esta información de gran importancia.

Luego de tener toda la información se envía al encargo de realizar la aprobación o negación del crédito dependiendo del cupo. Los niveles de aprobación son los siguientes:

Niveles de Aprobación	Montos
Gerente de Crédito y Cobranza	Hasta US\$ 20,000
Gerente General	US\$ 20,001-50,000
Comité Ejecutivo	US\$ 50,000 en adelante

Si el crédito es aprobado se envía al área Comercial el cupo, monto, líneas de productos y forma de pago para su actualización en el cuadro que se elabora en Excel y que se envía a los diferentes puntos de ventas al solicitar Status de Clientes.

Adicionalmente existen análisis de créditos llamados Créditos Express que consisten en evaluaciones a ventas puntuales siempre y cuando el cliente no tenga facturación a crédito. Todo el análisis se realiza por correo electrónico.

Realiza la evaluación sin presentación física de documentos, lo que realiza es una consulta en las siguientes páginas web:

- CreditReport
- SRI
- Superintendencia de Compañías
- Sistema Judicial
- Historial de compras en la compañía
- Status de la cartera a la fecha

Luego envía al Gerente de Crédito y Cobranza un correo con toda la información antes mencionada para su posterior análisis.

Las evaluaciones express tienen máximo una semana para actualizar la información y que el crédito pueda formalizarse, pasado ese tiempo se genera nuevamente toda la información. Si el que solicita crédito es esposo (a) de un cliente se analiza también la cartera actual del cliente.

La Analista de Crédito es la encargada de realizar una estadística de los créditos aprobados, no aprobados y dados de baja con el objetivo de medir su gestión al momento de aprobar un crédito.

Este resumen se elabora mensualmente en un Excel en donde se detalla:

Créditos Implementados.- Son los créditos aprobados y revisados por legal, cuentan con pagaré firmado.

Por Implementar.- Son las solicitudes que han sido aprobadas e ingresadas al cuadro de créditos elaborado por comercial, pero falta que el cliente firme el pagaré.

Dados de Baja.- Son los que el comité da de baja por diversos motivos, entre ellos suspensión del RUC, no firma de pagaré, entre otros.

Negados.- Son créditos que no cumplen con alguno de los requisitos entre ellos el no ser sujeto crediticio.

Pendientes de Aprobación por Gerencia General.- Corresponden a créditos que han sido revisados pero falta aprobación de Gerencia General o comité ejecutivo por el cupo de crédito.

Pendientes de Aprobación por Gerencia de Créditos y Cobranza.- Son créditos los cuales están pendientes de revisión por parte del Gerente de Créditos y Cobranza.

Pendientes de Aprobación Otras Unidades.- Son créditos a los que se les solicita a otras unidades su aprobación para poder formalizar el crédito.

Evaluaciones Express.- Son créditos por ventas puntuales y que por el tiempo necesitan una evaluación rápida pero que luego se formalizan con toda la documentación solicitada por el departamento de créditos y cobranzas.

Evaluaciones Express dadas de baja.- Son las evaluaciones que fueron aprobadas previamente como express pero que no proporcionaron la documentación en el tiempo indicado y son dadas de baja.

Resumen 2014										
Estatus	Semana 04			Semana 03			Variaciones			
	# Cltes	Valor	%	# Cltes	Valor	%	(Δ # Clte)	(Δ \$)	(Δ # Clte) %	(Δ \$) %
Implementados	34	\$ 451,000	36%	29	\$ 359,000	49%	5	\$ 92,000	17%	26%
Por implementarse	7	\$ 88,000	7%	4	\$ 65,000	9%	3	\$ 23,000	75%	35%
Dados de Baja	8	\$ 91,000	7%	0	\$ 0	0%	8	\$ 91,000	#DIV/0!	#DIV/0!
Negados	4	\$ 34,500	3%	3	\$ 26,500	4%	1	\$ 8,000	33%	30%
Pendientes de Aprobación -GG / CE	14	\$ 182,000	15%	8	\$ 50,000	7%	6	\$ 132,000	75%	264%
Pendientes de Aprobación -Gcrédito/Gcom	9	\$ 392,000	32%	9	\$ 236,000	32%	0	\$ 156,000	0%	66%
Pendiente de Aprobación- G. Otras Unid.	0	\$ 0	0%	0	\$ 0	0%	0	\$ 0	#DIV/0!	#DIV/0!
Evaluaciones en Stand By	0	\$ 0	0%	0	\$ 0	0%	0	\$ 0	#DIV/0!	#DIV/0!
Total	65	\$ 1,238,500	100%	49	\$ 736,500	100%	23	\$ 502,000	-	-
EVALUACIONES EXPRESS										
Evaluaciones vigentes	11	\$ 17,433	7%	10	\$ 15,133	6%	1	\$ 2,299	10%	15%
Evaluaciones dadas de baja	27	\$ 245,515	93%	26	\$ 245,515	94%	1	\$ 0	4%	0%
Total	38	\$ 262,948	100%	36	\$ 260,649	100%	-	-	-	-
RESUMEN										
	Sem-04	Acum a la fecha								
Evaluaciones ECEX	1	11								
Evaluaciones Formales	7	32								
Evaluaciones en Cronograma	46	803,500								

Con los créditos implementados o por implementar elabora un cuadro estadístico en donde se indican los días que se demora una solicitud desde que ingresa a evaluación hasta que se aprueba.

Tiempos Solicitudes de Crédito Año 2014											
SM#	Evaluación #	Cliente	Código	Técnico Responsable	Gerencia Reporte	Fecha de la Solicitud	Fecha Ingreso Solicitud	Fecha de Evaluación	Fecha de Última Aprobación	Fecha de Implementación	Total Días Transcurridos
17	016	Dr. Agro S.A. DORAGRO	10078946	Carlos Cruz	Irugel	07/01/2014	08/01/2014	09/01/2014	10/01/2014	13/01/2014	5
18	017	Agrivalbel Cia. Ltda.	18070700	Harley Garcia	Irugel	26/09/2013	N/I	15/01/2014	22/01/2014	22/01/2014	118
20	019	Robles Orozco Melva	18055422	Oreste Gainza	Vreyes	N/I	N/I	15/01/2014	22/01/2014	22/01/2014	7
21	020	Chandi Alvarez Bertha Sofia	18018170	Álvaro Erazo	Vreyes	N/I	11/11/2013	15/01/2014	18/01/2014	20/01/2014	70
27	026	Ramírez Cueva Ángel René	18070651	Mario Prieto	Ssanchez	N/I	18/11/2013	16/01/2014	16/01/2014	16/01/2014	59
28	027	Fried Onisko David	Nuevo	Lourdes Torres	Irugel	03/01/2014	13/01/2014	21/01/2014	21/01/2014	Pendiente pagaré	
29	028	Guerrero Saa Victor Manuel	6748	Hugo Miranda	Irugel	12/11/2013	18/11/2013	21/01/2014	21/01/2014	21/01/2014	64
30	029	Fitecua S.A.	18025145	Harley Garcia	Irugel	28/10/2013	04/11/2013	21/01/2014	Revisión Inq. Tacuit		
31	030	Velasco Barzola Luis Miguel	10078161	Angel Arriaga	Irugel	20/06/2013	18/11/2013	22/01/2014	Revisión Inq. Tacuit		
32	031	Ripoll S.A.	4998	Andrés Andrade	Irugel	23/10/2013	18/11/2013	23/01/2014	23/01/2014	Pendiente pagaré	
33	032	Agroexport S.A.	18036291	Manuel Murillo	Irugel	15/10/2013	11/11/2013	23/01/2014	Revisión Inq. Tacuit		
34	033	Banano Orense de Exportación S.A. BANOEXPORT S.A.	18071299	Harley Garcia	Irugel	28/10/2013	04/11/2013	24/01/2014	24/01/2014	24/01/2014	81

Cabe indicar que todos estos reportes son elaborados en Excel debido a que la compañía no cuenta con un sistema que permita almacenar esta información y analizar su gestión.

El Manual de Procedimientos detalla que la Analista de Riesgo Crediticio es responsable por recuperar cartera de clientes, controlar niveles de cartera por antigüedad y analizar cuentas vencidas. Las funciones de la analista de crédito son las siguientes:

Funciones Habituales

- Realizar el análisis de riesgo crediticio
- Realizar control y cumplimiento de condiciones de créditos y garantías
- Actualizar y regularizar la base de los códigos de clientes
- Desarrollar, implementar y evaluar los procesos de riesgos crediticios

- Realizar análisis de campo.
- Proyectar - Comparar Flujo de Cobros, a Corporativo.
- Justificar cartera vencida.
- Aplicar depósitos de acuerdo a cartera.
- Regularizar pagos mediante transacciones de Tarjeta de Crédito.
- Coordinar con clientes la cobranza hasta su recuperación (llamadas telefónicas - mail - fax).
- Realizar el envío de estados de cuenta a los clientes con el fin de recuperar cartera - confirmar saldos - Enviar cartas de cobranza.
- Registrar Cuentas por Cobrar cheques devueltos - informar - gestionar - Con el cliente y punto de venta.
- Cumplir y hacer cumplir con las normas legales, el Reglamento Interno de Trabajo, y el Reglamento Interno de Seguridad y Salud de del Trabajo.

Funciones Eventuales u Ocasionales

- Calcular intereses por mora.
- Coordinar emisión de Notas de débito.
- Regularizar registros de Cartera.

Perfil del Cargo

Para que el personal sea declarado competente deberá cumplir con al menos dos puntos de los criterios de valoración detallados a continuación.

Formación académica:

Ingeniero Comercial, Economía, Finanzas, CPA o carrera afín.

Experiencia requerida:

En cargo como Gestión de crédito en empresas industriales mínimo 2 años.

Conocimientos y/o Capacidades:

- Excel Avanzado, tablas dinámicas
- Inductivos:
 - Programa de inducción
 - Normas de seguridad industrial
 - Normas básicas de seguridad física

Habilidades y/o Destrezas:

- Fluidez de comunicación
- Insistente en su gestión
- Manejo de utilitarios
- Organización

Competencias Organizacionales:

- Orientación y responsabilidad por resultados
- Liderazgo
- Cooperación proactiva
- Trabajo bajo presión

Analista de Control de Cartera

La Analista de Control de cartera es la encargada de realizar el Análisis de Estatus por Cliente que al igual que los otros cargos genera el reporte de la cartera del cliente que junto con el reporte de créditos implementados que realiza el departamento comercial es enviado al punto de venta, es importante

mencionar que este reporte no es analizado por ninguno de los recursos del departamento antes de ser enviado al punto de venta.

ESTATUS DEL CLIENTE

Fecha y hora: 18/01/14 9:34:38
 Página: 1 de 2
 Usuario: MICHELA
 Compañía: SERPUDOS

Compañía: 00018
 Tipo de reporte generado: Detallado

COD. CLIENTE: 6444 TORRES CHAVEZ JUAN ESTEBAN
 Cupo de Crédito: 7,000.00
 Antigüedad de cliente: 07/04/08

Grupo económico: Cédula RUC: 770858110001
 Tipo de negocio: CA. ASOCIADOS
 Condición de cobro: 12 Meses a 45 días

Tipo Doc.	Categoría Negocio	Unidad Negocio	Fecha Factura	Fecha Vcto.	Valor Factura	Valor pendiente	Días Plazo Vcto. de la Fact.	% Valor Pendiente de la Factura	Por vencer		Total		Valor Disponible	ImpORTE Cobros Pendientes	Cheques
									Valor a ferre	Cartera	Valor Cartera	Valor Disponible			
EQ		18111	038-003-000006255	02/01/14	02/01/14	440.10	4.40	14	1.00%	4.40	.00	.00		.00	
EQ		18111	038-003-000006267	03/01/14	03/01/14	54.73	.49	13	90%	.49	.00	.00		.00	
		Subtotal	18111	Bodega FEA Ventanas			4.89			4.89	.00	.00	4.89	.00	0.00
				Total General			4.89			4.89	.00	.00	4.89	6,995.11	.00

[Detalle de valores en custodia](#)

UNIDAD	TIP DOC	TIPO DOCUMENTO	VALOR
--------	---------	----------------	-------

También genere la cartera con forma de pago de contado con el objetivo de que sean justificados los valores que están vencidos que en algunos casos suelen ser retenciones no aplicadas por falta del comprobante de retención físico.

En el caso de ser retenciones se informa al Asistente de Cobranza para que realice la regulación de estos valores siempre que se tenga físicamente el comprobante de retención.

Para los valores pendientes de cobro iguales y/o menores a US\$1,00 se regularizan mediante aprobación del Gerente General y Gerente de Créditos y Cobranzas. De igual forma los valores hasta US\$5,00 si son a favor del cliente son aplicados a las facturas que se encuentran vencidas o próximas a vencer y si son valores pendientes de cobro y tienen muchos días de vencidos se proceden a dar de baja mediante la aprobación del Gerente General y Gerente de Créditos y Cobranzas.

D16 002-003-000010079

MEDIO DE APROBACION PARA REGULARIZACIONES DE CXC MAVM-01-2014

FECHA DE EMISION: COMPANIA: 18 FERTISA

CODIGO	NO.CLIENTE	TD	# DOC	FECHA	MONTO	JUSTIFICATIVO	CTA CONTABLE	
340	DE LOOR RON TOMAS RAFAEL	HQ	005-007-00004953	12/11/2013	0.24	Ciente cancelo de menos	18050.712101.001	MAVM-11-2013
3023	GOMEZ SANCHEZ CARLOS WILFRIDO	HQ	039-003-00004252	11/11/2013	0.17	Ciente cancelo de menos	18050.712101.001	MAVM-11-2013
4415	VERA DIAZ IVAN	HQ	028-003-000005814	15/10/2013	0.01	Ciente cancelo de menos	18050.712101.001	MAVM-11-2013
5149	ASANZA GAONA PEDRO MARCELO	HQ	008-007-000005916	22/10/2013	0.43	Ciente cancelo de menos	18050.712101.001	MAVM-11-2013
5804	ASPIAZU FUENTES ABEL JASMIL	HQ	046-003-000010066	20/12/2013	0.03	Ciente cancelo de menos	18050.712101.001	MAVM-11-2013
6510	ESPINZA MARIA JUSTINA	HQ	042-003-000004310	21/10/2013	0.06	Ciente cancelo de menos	18050.712101.001	MAVM-11-2013
6536	ARMAS SANCHEZ FAUSTO RENE	HQ	022-004-000005660	09/11/2013	0.01	Ciente cancelo de menos	18050.712101.001	MAVM-11-2013
6588	ROMERO LULLAURI SANTIAGO MANUEL	HQ	002-003-000009706	28/10/2013	0.15	Ciente cancelo de menos	18050.712101.001	MAVM-11-2013
6593	ENCALADA ERRAEZ CESAR GENARO	HQ	002-003-000010087	28/11/2013	0.75	Ciente cancelo de menos	18050.712101.001	MAVM-11-2013
6646	PRODUCTORES BANANEROS Y EXPORTADORES PRO	HQ	002-003-000010079	28/11/2013	0.01	Ciente cancelo de menos	18050.712101.001	MAVM-11-2013
6867	BORRERO BORJA HENRY JAVIER	HQ	005-007-000004933	07/11/2013	0.04	Ciente cancelo de menos	18050.712101.001	MAVM-11-2013
7067	ARQUEOL S.A.	HQ	008-007-000006015	05/11/2013	0.01	Ciente cancelo de menos	18050.712101.001	MAVM-11-2013
7067	ARQUEOL S.A.	HQ	008-007-000006015	05/11/2013	0.01	Ciente cancelo de menos	18050.712101.001	MAVM-11-2013
7067	ARQUEOL S.A.	HQ	041-003-000004785	16/11/2013	0.01	Ciente cancelo de menos	18050.712101.001	MAVM-11-2013

Otra de las tareas que realiza es la aplicación de depósitos, luego de que el depósito se encuentre registrado en el sistema, este se aplica a la factura que registre el valor del cobro, situación que podría originar errores en la cartera del cliente. Es importante mencionar que si un depósito se aplica erróneamente se le solicita al Jefe de Caja para realice la anulación mediante la desaplicación del depósito.

Las regularizaciones de las cuentas por cobrar con compañías relacionadas las realiza en el sistema, pero en este caso lo único que se realiza es la aplicación de los cobros y anticipos.

Registro Estandar de Facturas - Trabajo con consulta de libro mayor de clientes

Seleccionar Buscar (I) Añadir Cerrar (L) Pantalla (E) Fila (B) Informe (I) Herramientas

Selec consulta Guardar consulta Editar consulta

Cliente 19 Carvigo S.A. Carvigosa

Principal * Número batch *

De n° factura * A * Todas Pagadas Pendientes

De fecha A Fecha factura F vencimiento Fecha estado cuenta Fecha LM

Fecha ref Factura recurrente Resumen

Maestro clientes Entradas cobros

Registros 1 - 3 Personalizar cuadrícula status

	Tipo doc	Unidad negocio	Obs	Referencia	Fecha factura	Fecha vto	Importe bruto	Importe pendiente	Dias vencim	Número documento	Fecha batch	Número pagador	Númerc cliente
<input type="checkbox"/>	RU	19	Anticipo a Factura		14/05/12	14/05/12	8.500.00-	7.345.00-		12551246	14/05/12	19	
<input type="checkbox"/>	RU	19	ANTICIPO		16/05/13	16/05/13	110.000.00-	110.000.00-		13687152	16/05/13	19	
							118.500.00-	117.345.00-					

Elabora el reporte de la cartera supervisores, que consiste en generar del sistema la cartera de las diferentes zonas las cuales contiene los puntos de ventas que se le asigna a cada supervisor. Este reporte es enviado a los

supervisores de zonas con el propósito de que realicen la gestión de cobro y la gestión de recuperación de los comprobantes de retención.

Semanalmente elabora un informe de la cartera en donde excluye la cartera legal. Una vez que tiene la cartera real se le agrega el grupo económico al que pertenece y categoría es decir Almacenistas, Clientes Claves, Productores Bananeros, Palmicultores, Terminal Portuario y Productores Varios. Luego obtiene del sistema los cheques post fechados y elabora en Excel un cuadro en donde detalla los clientes con cartera a 30 y 60 días.

Con el reporte elaborado de la cartera semanal también se obtiene el Top Ten de los clientes más representativos y Cartera Lecheros, esta última tiene un tratamiento especial puesto que ellos también son proveedores ya que nos facilitan leche que es la materia prima de una de las compañías relacionadas, por lo tanto en ocasiones, y bajo aprobación suele realizarse la compensación entre las cuentas por cobrar y por pagar.

Existe un reporte que se elabora mensualmente que tiene como propósito dar a conocer la evolución de la cartera y es analizado por el Gerente de Créditos y Cobranza para su gestión.

El Working Capital consiste en elaborar un reporte de la cartera vencida y por vencer con el objetivo de conocer la antigüedad de la cartera.

La analista de control de cartera mensualmente realiza una verificación de los módulos de cuentas por cobrar y contabilidad y en caso de que hayan diferencias se corrigen y se reporta a Corporativo.

	Contado			Credito			Gran Total
	Terceros	Relacionadas	Total	Terceros	Relacionadas	total	Total
12 Fertisa	1,235,999.72		1,235,999.72	2,108,723.40	369,969.69	2,478,693.09	3,714,692.81
14 Total	1,235,999.72	0.00	1,235,999.72	2,108,723.40	369,969.69	2,478,693.09	3,714,692.81

De igual forma elabora un reporte llamado Estadísticas de los registros que afectan a la cartera entre ellos los cheques protestados, notas de créditos, notas de débito y gastos por intereses. Adicionalmente, compara que el crédito y monto establecido a cada cliente se encuentre registrado en el sistema y sea el mismo que se encuentra en el cuadro de Créditos Implementados elaborado por el departamento de Comercial.

Otro reporte que elabora para conocimiento de la Dirección Nacional de Registro de Datos Públicos que de acuerdo a la Resolución No. SC.DSC.G.13.011 emitida por la Superintendencia de Compañías, que establece en su Artículo 1 *“Las compañías sujetas a la supervisión y control de*

la Superintendencia de Compañías que dentro de sus actividades realicen ventas a crédito, con o sin intereses, tendrán la obligación de transferir hasta el 10 de cada mes la información sobre dichas operaciones al Registro de Datos Crediticios, que forma parte del Sistema Nacional de Registro de Datos Públicos, de manera mensual, mediante el uso de archivos de texto delimitados por el carácter “PIPE”, a través de los canales tecnológicos que serán dispuestos para el efecto y de conformidad con los siguientes parámetros:

Campos de la Información que deben Reportar al Registro de Datos Crediticios las Compañías que Realizan ventas a Crédito.

No.	Campo	Tipo de dato
1	código de entidad	carácter (7)
2	fecha de datos	fecha (dd/mm/aaaa)
3	tipo de identificación del sujeto	carácter (1)
4	identificación del sujeto	carácter (13)
5	nombres y apellidos del sujeto	carácter (50)
6	clase del sujeto	carácter (1)
7	provincia	carácter (2)
8	Cantón	carácter (2)
9	*parroquia	carácter (2)
10	*sexo	carácter (1)
11	*estado civil	carácter (1)
12	*origen de ingresos	carácter (1)
13	número de operación	carácter (32)
14	valor de la operación	numérico (15,2)
15	saldo operación	numérico (15,2)
16	fecha de concesión	fecha (dd/mm/aaaa)
17	fecha de vencimiento	fecha (dd/mm/aaaa)
18	fecha que es exigible	fecha (dd/mm/aaaa)
19	plazo operación	numérico (5)
20	periodicidad de pago	numérico (5)
21	días de morosidad	numérico (5)
22	monto de morosidad	numérico (15,2)
23	monto de interés en mora	numérico (15,2)
24	*valor por vencer de 1 a 30 días	numérico (15,2)
25	*valor por vencer de 31 a 90 días	numérico (15,2)
26	*valor por vencer de 91 a 180 días	numérico (15,2)
27	*valor por vencer de 181 a 360 días	numérico (15,2)
28	*valor por vencer de más de 360 días	numérico (15,2)
29	valor vencido de 1 a 30 días	numérico (15,2)
30	valor vencido de 31 a 90 días	numérico (15,2)
31	valor vencido de 91 a 180 días	numérico (15,2)
32	valor vencido de 181 a 360 días	numérico (15,2)
33	valor vencido de más de 360 días	numérico (15,2)
34	valor en demanda judicial	numérico (15,2)
35	cartera castigada	numérico (15,2)
36	cuota del crédito	numérico (15,2)
37	*fecha de cancelación	fecha (dd/mm/aaaa)
38	*forma de cancelación	carácter (1)

En caso de incumplimiento de esta disposición se establece en el Artículo 6 *“El incumplimiento de las disposiciones señaladas en la presente resolución faculta al Superintendente de Compañías o a su delegado para que, previo el procedimiento establecido en la Ley de Compañías, puedan declarar de oficio o a petición de parte la intervención de las compañías incumplidas de conformidad con lo dispuesto en el artículo 354 numeral quinto de la Ley de Compañías, en relación con el artículo 432 inciso quinto de la misma ley; o su disolución y liquidación por las causales previstas en los numerales 11 y 12 del artículo 361 de la misma Ley”*.

De acuerdo a lo que nos indica el Manual de Funciones de la compañía este cargo es el responsable por analizar la cartera de los diferentes puntos de venta (consolidado por Supervisor) con el objetivo de reducir el margen de mora de clientes y tener una cartera depurada. Responsabilidad de Conciliar las cuentas contables del módulo de Cartera y Compañías Relacionadas.

Adicionalmente, nos detalla cada una de las funciones como se indica a continuación:

Funciones Habituales

- Analizar semanalmente la Cartera por Supervisor; Cartera Productores lácteos, Cartera empleados.
- Analizar semanalmente la Cartera Corporativa por Grupo Económico (viernes) - actualización de cartera (lunes).
- Realizar la regularización semanal de Saldos a favor o pendientes en cartera (valores menores a 5 USD).
- Realizar la regularización mensual de saldos a favor (mayores a 5 USD).
- Realizar la aplicación de Notas de crédito: autoconsumo / diferencia de precio / devolución de producto / varias.

- Realizar la aplicación de depósitos - Clientes con crédito aprobado (ch posfechados).
- Llevar el control diario de Cuentas Contables: Ventas con TC / Cheques protestados / Cuenta Puente.
- Preparar el mensual de Conciliaciones de módulo.
- Preparar el mensual de Cartera Fertisa al Cierre (información enviada a Analista NIIF).
- Cumplir y hacer cumplir con las normas legales, el Reglamento Interno de Trabajo, y el Reglamento Interno de Seguridad y Salud de del Trabajo.

Funciones Eventuales u Ocasionales

- Realizar las regularizaciones varias: descuentos transportistas / empleados / comedor / robo.
- Preparar la información estadística cuando son solicitadas por la Jefatura del Departamento.
- Regularizar las áreas fiscales (Compañías relacionadas o clientes varios).
- Regularizar las Ventas con Tarjeta de Crédito (Reemplazo Analista de Cobranzas).
- Realizar el envío de los status de cliente / cupos de crédito (reemplazo de Analista de Crédito).
- Preparar el Reporte de Cartera de Contado (reemplazo de Asistente de Cuentas por Cobrar).
- Receptar / ingreso de cheques post fechados (reemplazo de Asistente de Cuentas por Cobrar).

Perfil Del Cargo

Para que el personal sea declarado competente deberá cumplir con al menos dos puntos de los criterios de valoración detallados a continuación.

Formación académica:

Estudio universitario en:

- Economía
- Finanzas
- Gestión Administrativa

Experiencia requerida:

En cargo como Analista de Control de Cartera mínimo 3 años.

Conocimientos y/o Capacidades:

- Inductivos:
 - Programa de inducción
 - Normas de seguridad industrial
 - Normas básicas de seguridad física

Habilidades y/o Destrezas:

- Fluidez de comunicación
- Cumplimiento de metas y objetivos
- Manejo de utilitarios / Sistema Enterprise One
- Organización

Competencias Organizacionales:

- Orientación y responsabilidad por resultados
- Liderazgo
- Cooperación proactiva

Perfil del Cargo

Para que el personal sea declarado competente deberá cumplir con al menos dos puntos de los criterios de valoración detallados a continuación.

Formación académica:

Ingeniero Comercial, Economía, Finanzas, CPA o carrera afín

Experiencia requerida:

En cargo como Gestión de crédito en empresas industriales mínimo 2 años.

Conocimientos y/o Capacidades:

- Excel Avanzado, tablas dinámicas
- Inductivos:
 - Programa de inducción
 - Normas de seguridad industrial
 - Normas básicas de seguridad física

Habilidades y/o Destrezas:

- Fluidez de comunicación
- Insistente en su gestión
- Manejo de utilitarios

Competencias Organizacionales:

- Orientación y responsabilidad por resultados
- Liderazgo
- Cooperación proactiva
- Trabajo bajo presión

Asistente de Cobranzas

El Asistente de Cobranzas es el encargado de realizar el registro de las retenciones en el sistema informático de la compañía.

Primero recibe de los puntos de venta diariamente las retenciones y copia de la factura a la que se aplica el comprobante de retención, adicionalmente le envía un correo con el detalle de las retenciones enviadas.

Los comprobantes de ventas realizados con Tarjeta de crédito emiten retenciones del 2% por cada factura cancelada, estos comprobantes de retención los recibe la Asistente de Cuentas por Cobrar y posteriormente le hace la entrega y envía mail indicando las retenciones del mes. Los Fisas envían las facturas y vouchers con los que revisa el porcentaje de retención.

Una vez que las recibe procede a revisar lo siguiente:

- Razón Social: FERTISA S.A o Fertisa Fertilizantes Terminales S.A
- Ruc: de 13 dígitos
- Dirección: puede ser matriz o por cada punto de venta.
- Fecha de emisión:
- Tipo de comprobante de Venta: factura y/o factura manual
- No. Comprobante:
- La firma en caso de que sea compañía es necesario rubrica y sello, si es persona natural solo rubrica.
- La fecha de autorización de las retenciones
- La fecha de caducidad de la retención.

Si le envían comprobantes de retención con fechas incorrectas, procede a revisar en el portal del SRI la validez del documento. En caso de que el documento no sea válido imprime la consulta del SRI y lo envía al Fisa para su corrección y posteriormente el registro en el sistema .

Luego de revisar que todos los campos del comprobante de retención estén llenos correctamente ingresa a EO y registra las retenciones en la opción Mantenimiento COA.

Ingresa los datos del comprobante de retención, fecha de validez, fecha de recepción, fecha de retención, valor, autorización y porcentaje de retención. En el sistema el porcentaje de retención automáticamente es el 1% pero como también son aplicables otros porcentajes, estos se ingresan manualmente, como en el caso de portuario se retiene el 2%.

Adicionalmente, realiza una conciliación del COA vs las Cuentas por Cobrar con el objetivo de que no existan diferencias entre contabilidad y las retenciones. Una vez ingresados se procede a entregarlos en Contabilidad para su archivo.

Mensualmente elabora un resumen en Excel de las retenciones pendientes de recibir, este detalle lo genera desde el sistema de las facturas que se encuentran pendientes de aplicar.

Mantenimiento Datos del COA - Consulta de Facturas

Selecionar Buscar (I) Cerrar (L) Pantalla (E) Fila (B) Herramientas

Cod. Exportador: SOC. AGRIC. E INDUSTRIAL SAN C

Cod. Cliente:

Compañía:

Desde Fecha L/M: Hasta:

Datos Vacios
 Datos Llenos
 SIN NO IMPTO

Registros 1 - 5

Cla	Unidad negocio	Codigo Exportador	Cod Cliente	Fecha Factura	Fecha L/M	Tipo Doc	Factura	No Documento	Valor Gravable	% Impto	Impuesto	No. Comprobante	Aut. Cliente	Aut. Imprenta
<input type="checkbox"/>	00018	18252	10000563	10000563	08/01/14	2K	001-005-000002774	2774	626.69	1.000	6.27			
<input type="checkbox"/>	00018	18252	10000563	10000563	08/01/14	2K	001-005-000002775	2775	208.31	1.000	2.08			
<input type="checkbox"/>	00018	18252	10000563	10000563	13/01/14	2K	001-005-000002808	2808	54.34	1.000	.54			
<input type="checkbox"/>	00018	18252	10000563	10000563	13/01/14	2K	001-005-000002812	2812	24.68	1.000	.25			
									914.02		9.14			

Exporta toda la información a Excel y elabora un resumen por punto de venta en donde detalla:

- Código
- Cliente
- Fecha de emisión
- Factura
- Porcentaje de retención
- Valor
- Tipo de documento
- Días de vencido
- Observación (comentario del punto de venta)
- Días de acuerdo al vencimiento

Con la información antes mencionada elabora el Estatus de las Retenciones Pendientes y lo envía mensualmente a los respectivos puntos de venta para que envíen sus comentarios.

Fertisa																
codigo	cliente	fecha	factura	%	valor (\$)	tipo doc	D/V	Observacion	7 a 15	16 a 30	31 a 45	46 a 60	61 a 90	91 a 120	121 a 150	>151
10002058	AGRAIND S.A	05/11/2013	001-011-000020815	1%	71.52	3Q	48		-	-	-	71.52	-	-	-	-
10076355	AGRAIND S.A	23/10/2013	001-011-000020719	1%	71.52	3Q	61		-	-	-	-	71.52	-	-	-
10079765	AGRAIND S.A	28/11/2013	001-011-000020995	1%	164.00	3Q	45		-	164.00	-	-	-	-	-	-
10000563	AGROBERRUZ S.A.	09/10/2013	001-011-000020842	1%	47.73	3Q	75		-	-	-	-	-	47.73	-	-
18003887	AGROBERRUZ S.A.	19/11/2013	001-011-000020949	1%	42.69	3Q	34		-	-	42.69	-	-	-	-	-
10011385	AGROINDUSTRIA DEL PARAISO	10/10/2013	001-011-000020849	1%	75.50	3Q	74		-	-	-	-	-	75.50	-	-
5855	BANALCAR S.A. BANALCARSA	23/10/2013	001-011-000020718	1%	85.44	3Q	61		-	-	-	-	-	85.44	-	-
7121	BANALCAR S.A. BANALCARSA	28/11/2013	001-011-000020994	1%	267.39	3Q	25		-	267.39	-	-	-	-	-	-
10002058	BANALCAR S.A. BANALCARSA	05/11/2013	001-011-000020816	1%	85.44	3Q	48		-	-	-	85.44	-	-	-	-
10076355	CARVAJAL OBANDO FERNANDO	29/10/2013	001-011-000020746	1%	137.70	3Q	55		-	-	-	137.70	-	-	-	-
10011385	CEREALES DEL ECUADOR S.C.	17/10/2013	001-011-000020675	1%	73.84	3Q	67		-	-	-	-	-	73.84	-	-
5415	CORINTOCORP S.A.	09/10/2013	001-011-000020641	1%	41.68	3Q	75		-	-	-	-	-	41.68	-	-
18013853	ECUAGRO	10/10/2013	070-002-000005749	1%	109.59	2G	74		-	-	-	-	-	109.59	-	-
217	EMPACADORA GRUPO GRANIMAR	21/11/2013	070-002-000006124	1%	3.73	2G	32		-	-	3.73	-	-	-	-	-
10079765	ERAZO CARVAJAL SHELLY XIME	29/11/2013	070-002-000006180	1%	63.12	2G	24		-	63.12	-	-	-	-	-	-
10079765	IMPOLETA AGROPECUARIA S.	29/11/2013	070-002-000006189	1%	64.11	2G	24		-	64.11	-	-	-	-	-	-
10011385	INDUSTRIAL Y AGRICOLA CAÑ	23/10/2013	001-011-000020715	1%	299.65	3Q	61		-	-	-	-	-	299.65	-	-
10011385	INDUSTRIAL Y AGRICOLA CAÑ	23/10/2013	001-011-000020717	1%	7.38	3Q	61		-	-	-	-	-	7.38	-	-

Con esta información elabora un gráfico de las retenciones pendientes por zona y por mes que es presentado al Comité de Créditos y Cobranzas.

El Asistente de Cobranzas de acuerdo a lo que señala el Manual de procedimientos es el responsable por brindar soporte a cobranzas de los diferentes puntos de venta, con el objetivo de reducir el margen de mora de clientes y tener una cartera depurada.

Las funciones que indica el Manual de procedimientos son las siguientes:

Funciones Habituales

- Receptar a diario las valijas de los Locales Fisas como: Retenciones, Cheques Posfechados, Vouchers, comprobantes de pago.
- Revisar a diario la validez de los comprobantes de retención de los clientes en las páginas del SRI y reportar novedades encontradas en la verificación de la validez de los comprobantes de retención de los clientes en la Página del SRI.
- Mantener diariamente el status de los cupos de crédito de los puntos de ventas de las Zonas de Riobamba y Zona de Quito.
- Ingresa a diario los comprobantes de retención validados en el módulo COA (Clientes terceros- relacionadas y bancarias)
- Realizar diariamente el registro y aplicación de los comprobantes retenciones en Módulo de Cartera.
- Emitir semanalmente reporte de control de retenciones pendientes, y enviar mediante circular al área comercial sobre el estatus del mismo.
- Realizar quincenalmente conciliación en el módulo de COA vs Contabilidad, y realizar la elaboración de las actas de entrega.

- Enviar mensualmente comprobantes de retención a Bodega para archivo general
- Brindar soporte en el departamento en labores administrativas, como archivo, copias.
- Cumplir y hacer cumplir con las normas legales, el Reglamento Interno de Trabajo, y el Reglamento Interno de Seguridad y Salud de del Trabajo.
- Cumplir con los procedimientos establecidos en las normas del Sistema de Gestión Integrado.

Funciones Eventuales u Ocasionales

- Brindar soporte a crédito y cobranzas en labores administrativas

Perfil del Cargo

Para que el personal sea declarado competente deberá cumplir con al menos dos puntos de los criterios de valoración detallados a continuación.

Formación académica:

Estudio universitario o por egresar en:

- Economía
- Ingeniería Comercial

Experiencia requerida:

En cargo como Asistente de Cobranzas, mínimo 2 años.

Conocimientos y/o Capacidades:

- Inductivos:
 - Programa de inducción

- Normas de seguridad industrial
- Normas básicas de seguridad física

Habilidades y/o Destrezas:

- Manejo de Utilitarios
- Manejo del sistema Enterprise One
- Conocimientos básicos de Tributación
- Cumplimiento de metas y objetivos
- Organización
- Trabajo bajo presión

Competencias Organizacionales:

- Inside
- Orientación y responsabilidad por resultados
- Liderazgo

Asistente de Crédito y Cobranzas

El Asistente de Créditos y Cobranzas es el encargado de registrar los cheques protestados, el Jefe de Caja le envía por correo electrónico el detalle de los cheques que han sido devueltos por el banco y que posteriormente le va a entregar al Asistente de Crédito y Cobranza. Los cheques son devueltos por diferentes motivos forma (valores, firma inconforme, etc.) y revocados (cancelación del cliente de cuenta por robo) son enviados a los Fisas para realicen la gestión. Cuando es protestado por fondo o cuenta cerrada se quedan en custodia del Asistente de Crédito y Cobranzas (hasta cuando el cliente se acerque a cancelar, los vendedores deben llamar para que el cliente

se acerque a cancelar). Luego de revisar el cheque protestado, procede a ingresarlo al sistema en donde detalla el motivo y de igual forma registra el gasto bancario.

Con la información de los cheques protestados que genera desde el sistema EO realiza un reporte de los cheques protestados que es enviado semanalmente al Gerente de Crédito y Cobranza para su gestión.

Adicionalmente, realiza la gestión de cobranzas menores a U\$3.000 ya sea vía telefónica, por medio de las cartas de cobranza y correos electrónicos.

Uno de los requisitos para obtener un crédito con la compañía es firmar un pagaré como garantía. El mismo que es ingresado al sistema y tiene que renovarse en el sistema cada año y en el papel físico cada cinco años. Para registrarlo recibe un correo por parte de la Asistente de Comercial donde detalla los pagarés por tipo (Puntuales – Cupo aprobado) el Asistente de Crédito y Cobranza revisa los montos en números y letras, las firmas revisoras por parte de legal corporativo y la fecha de emisión del pagare.

Como el sistema no actualiza automáticamente la garantía, el Asistente de Crédito y Cobranza exporta a Excel todas las garantías y procede a actualizarlas asignándole un año más de vigencia.

Cada semana recibe el archivo de créditos implementados, como referencia toma el cuadro enviado de la semana anterior, semanalmente le da seguimiento a 20 clientes los más antiguos, envía un reporte el viernes o el sábado de la gestión realizada.

En Onbaseclient (documentos digitalizados) ingresa para consultar por código de cliente, la cedula, ruc, evaluación de crédito, documento de la compañía,

anexos, ubicación domiciliaria, garantías y varias. Que todos los doc. Físicos registren en el Onbase esta información fue ingresada hasta 2012.

Luego ingresa a EO para consultar si el cliente tiene depósitos para aplicar. Luego revisa el status y lo imprime, posteriormente va análisis de crédito verifica cuanto a comprado el cliente en montos desde sus inicios, previamente debe confirmar si la consulta va a depender por cliente o por grupo económico luego debe ingresar el código del cliente y se emite el Estatus de Cliente.

Luego ingresa y revisa en CrediReport y SRI que el cliente este en lista blanca se encuentre activo, domicilios establecidos, registro civil, estado marital, causas y proceso. En la página de CNT revisa y confirma las direcciones del cliente.

Luego de obtener toda la información antes mencionada procede a registrarla en su cuadro de Excel que luego es enviado al Gerente de Crédito y Cobranza. La asistente de Créditos y Cobranzas es la responsable por brindar soporte a crédito y cobranzas de los diferentes puntos de venta, con el objetivo de reducir el margen de mora de clientes y tener una cartera depurada.

En el Manual de Procedimientos se detallan las siguientes funciones:

Funciones Habituales

- Verificar a diario el estatus del crédito (Analizando los 13 puntos de ventas)
- Aplicar a diario los depósitos vs facturas receiptadas
- Obtener a diario información de los bancos el tipo de cambio
- Cruzar a diario las facturas vs Recaps /En archivo en Excel)
- Registrar a diario las tarjetas de crédito en el sistema

- Aplicar a diario el CK por tarjeta de crédito.
- Realizar el registro a diario de cheques devueltos o protestados y enviarlos físicamente al punto de venta y realizar el seguimiento respectivo.
- Enviar semanalmente en físico los RECAP devueltos al punto de venta y realizar seguimiento.
- Realizar semanalmente el cruce de retenciones por tarjeta de crédito
- Ingresar semanalmente en el sistema los pagarés
- Realizar semanalmente seguimiento a la cartera vencida
- Realizar semanalmente a la cartera de cheques protestados o devueltos
- Realizar mensualmente reporte de estadísticas de ventas por tarjeta de crédito
- Realizar reporte semanal de cheques protestados o devueltos
- Realizar a diario la contabilización de registro y de regularización.
- Brindar soporte en el departamento en labores administrativas, como archivo, copias.
- Cumplir y hacer cumplir con las normas legales, el Reglamento Interno de Trabajo, y el Reglamento Interno de Seguridad y Salud de del Trabajo.
- Cumplir con los procedimientos establecidos en las normas del Sistema de Gestión Integrado.

Funciones Eventuales u Ocasionales

- Brindar soporte a crédito y cobranzas en labores administrativas.

Perfil del Cargo

Para que el personal sea declarado competente deberá cumplir con al menos dos puntos de los criterios de valoración detallados a continuación.

Formación académica:

Estudio universitario o por egresar en:

- Economía
- Ingeniería Comercial

Experiencia requerida:

En cargo como Asistente de Cobranzas, mínimo 2 años.

Conocimientos y/o Capacidades:

- Inductivos:
 - Programa de inducción
 - Normas de seguridad industrial
 - Normas básicas de seguridad física

Habilidades y/o Destrezas:

- Manejo de Utilitarios
- Manejo del sistema Enterprise One
- Conocimientos básicos de Tributación
- Cumplimiento de metas y objetivos
- Organización
- Trabajo bajo presión

Competencias Organizacionales:

- Inside
- Orientación y responsabilidad por resultados
- Liderazgo
- Cooperación proactiva

Asistente de Cuentas por Cobrar

La Asistente de Cuentas por Cobrar es la encargada de recibir desde cada punto de venta los cheques posfechados, registrarlos en el sistema y de enviarlos al departamento de Caja para su posterior depósito.

Al registrarlos en el sistema revisa que la fecha del cheque sea la de la fecha de vencimiento de la factura, en caso de que no sea la misma se procede a indagar con el cliente, en caso de que el cliente por su situación económica no cambien la fecha del cheque se procede a solicitar aprobación del Gerente de Créditos y Cobranzas para su postergación. Luego de registrarlos en el sistema, realiza una conciliación de los cheques físicos vs el reporte generado en el sistema.

R5503063		SISTEMA							03/01/14	15:17:36
INFORME CONSOLIDADO DE CUSTODIA DE VALORES										
								Page -	1	
								Usuario:	GABANDRADE	
CODIGO	CLIENTE	ORDENANTE	TIPO DE GTIA.	F EMISION	F.VCTO.	MONTO	DEPARTAMENTO	Nº CASILLERO	TRANS.ORIGINADORA	USUARIO
(Garantías Efectivas										
18014361	MORA ORTEGA MARIA ROSA E	18	Cheques por cobrare	03/01/14	18/01/14	234.84	99050	b.pch.3095083104.ch.3257	018-012-000012666	GABANDRADE
18014361	MORA ORTEGA MARIA ROSA ESTHER					234.84				
18003907	AVELLAN PICO JULIA ROSARI	18	Cheques por cobrare	03/01/14	25/01/14	301.30	99050	b.pch.3427507304.ch.748	050-003-000006195	GABANDRADE
18003907	AVELLAN PICO JULIA ROSARIO					301.30				
18045104	BAHAMONDE & RODAS ASOCIAD	18	Cheques por cobrare	03/01/14	02/02/14	288.63	99050	b.gge.0028950822.ch.136	017-012-000012491	GABANDRADE
18045104	BAHAMONDE & RODAS ASOCIADOS					288.63				
6381	CARRION CASTRO LUCCIOLA M	18	Cheques por cobrare	03/01/14	25/01/14	596.43	99050	b.msch.1190063522.ch.773	004-006-000007005	GABANDRADE
6381	CARRION CASTRO LUCCIOLA MARLEN					596.43				
18064212	CHUMO DELGADO MARJORIE AZ	18	Cheques por cobrare	03/01/14	06/01/14	398.11	99050	b.pch.3456075904.ch.5021	062-002-000004091	GABANDRADE
18064212	CHUMO DELGADO MARJORIE AZ	18	Cheques por cobrare	03/01/14	07/01/14	314.96	99050	b.pch.3456075904.ch.5022	062-002-000004107	GABANDRADE
18064212	CHUMO DELGADO MARJORIE AZUCENA					713.07				
10078946	DR. AGRO S.A DORAGRO	18	Cheques por cobrare	03/01/14	21/02/14	8,266.50	99050	b.pch.3182048304.ch.1723	001-011-000021103	GABANDRADE
10078946	DR. AGRO S.A DORAGRO					8,266.50				
18045783	HUERA FUEL LUIS ANTONIO	18	Cheques por cobrare	03/01/14	22/01/14	978.65	99050	b.pch.3109130604.ch.2735	067-002-000003705	GABANDRADE
18045783	HUERA FUEL LUIS ANTONIO					978.65				
50028732	JALIL PEREZ FERNANDO JAVI	18	Cheques por cobrare	03/01/14	17/01/14	531.10	99050	b.pch.3276108704.ch.76876	008-007-000006278	GABANDRADE
50028732	JALIL PEREZ FERNANDO JAVI	18	Cheques por cobrare	03/01/14	24/01/14	209.70	99050	b.pch.3276108704.ch.76875	004-006-000006981	GABANDRADE
50028732	JALIL PEREZ FERNANDO JAVIER					740.80				
10039080	KLEBER RAMON TROYA PACHEC	18	Cheques por cobrare	03/01/14	25/01/14	1,455.85	99050	b.boiv.2055014889.ch.721	020-003-000004325	GABANDRADE
10039080	KLEBER RAMON TROYA PACHECO					1,455.85				
18012159	LA LIBERTAD COELLO Y COMP	18	Cheques por cobrare	03/01/14	15/01/14	2,116.15	99050	b.pch.3435231004.ch.6577	050-003-000005935	GABANDRADE
18012159	LA LIBERTAD COELLO Y COMP	18	Cheques por cobrare	03/01/14	22/01/14	2,332.64	99050	b.pch.3435231004.ch.6578	050-003-000006019	GABANDRADE
18012159	LA LIBERTAD COELLO Y COMPASIA					4,448.79				

Otra Actividad que realiza es la aplicación de Notas de Crédito, las mismas que se relacionan a una factura ya que el sistema no permite realizarlo automáticamente. Para realizar la aplicación genera la facturación y notas de crédito, y de acuerdo al documento relacionado las va aplicando en el sistema.

Tipo entrd	Importe pago	Impte pendiente transacción	Importe bruto transacción	Tipo doc	Referencia cliente	Unidad negocio	Descuento aplicado	Cd dto	Importe cancelación	Cd cancel	Importe contracargo	Cd entreg	Importe deducit
10	319.10-		319.10-	HR	053-003-00000200	18142							
10	319.10		319.10	HQ	053-003-000011398	18142							
10	10.08-		10.08-	HR	053-003-00000200	18142							
10	10.08		10.08	HQ	053-003-000011398	18142							
10	31.67-		31.67-	HR	042-003-000000136	18153							
10	31.67		31.67	HQ	042-003-000004855	18153							
10	29.96-		29.96-	HR	027-003-000000355	18018							
10	379.30-		379.30-	HR	028-003-000000112	18111							
10	379.30		379.30	HQ	028-003-000006463	18111							

La Regularización de empleados y transportistas se realiza por descuentos en faltantes de productos a entregar, dichos valores son descontados de los pagos que se le realiza al proveedor.

Adicionalmente se realiza semanalmente con el objetivo de llevar un control de lo vencido y por vencer, el comportamiento del cliente por Fisas y Zonas. Los Fisas que genera la cartera son: Quito, Riobamba, Carchi, Quevedo- San Juan, Guayaquil y Machala.

Para realizar el reporte genera un Reporte de Antigüedad de Cartera por instrumento de pago por zonas y excluyendo la Cartera Legal (3) y Lecheros (II) con periodos de vencimiento desde 7 hasta 60 días. Luego genera el detalle de los cheques posfechados (E0) a través del Informe Consolidado Custodio de Valores. Con toda esta información procede a relacionar las facturas con los cheques post fechados y elabora un archivo en donde detalla la cartera vencida,

cartera por vencer, cartera con tarjeta de crédito, antigüedad de la cartera y la cartera por vendedor. Se elabora este reporte con el objetivo de que los supervisores de cada zona realicen a gestión de cobranza de la cartera que se encuentra vencida.

La Regularización de la cartera a Consumidor Final Se realiza con el objetivo de aplicar pagos que se realizaron y corresponden a consumidores finales. Para realizar esta actividad procede a generar la información en Excel de las ventas realizadas a consumidores finales y los valores negativos (notas de crédito) los resalta con rojo para poderlos cruzar con los positivos (facturas) y poder realizar la aplicación en el sistema.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	
1	Número cli	Número doc	Tipo doc	Cía doc	Referencia	Fecha factur	Fecha vto	Importe brut	Importe pen	Días vencim	Descuento d	Obs	Insto pago	Descuento a	Tipo docum	Ítem
2	19999999	405339	HQ	00018	040-003-000C	18/01/2014	18/01/2014	33.88	0.05	5		Sales Order4,			FACT.PTO.EN	001
3	19999999	14784031	RU	00018	04	21/01/2014	21/01/2014	-0.08	0.08			3027791	,		Efectivo no a	001
4	19999999	14782727	RU	00018	04	20/01/2014	20/01/2014	-0.09	0.09			11975281	,		Efectivo no a	001
5	19999999	14781768	RU	00018		16/01/2014	16/01/2014	-22.37	0.1			12173680	,		Efectivo no a	001
6	19999999	14781471	RU	00018		15/01/2014	15/01/2014	-0.2	0.2			8180541	,		Efectivo no a	001
7	19999999	14782035	RU	00018	04	16/01/2014	16/01/2014	-15.8	0.2			6364720	,		Efectivo no a	001
8	19999999	14784586	RU	00018	04	22/01/2014	22/01/2014	-0.3	0.3			1994701	,		Efectivo no a	001
9	19999999	406548	HQ	00018	036-003-000C	21/01/2014	21/01/2014	0.3	0.3	2		Sales Order4,			FACT.PTO.EN	001
10	19999999	14783381	RU	00018	04	21/01/2014	21/01/2014	-0.5	0.5			1953778	,		Efectivo no a	001
11	19999999	404751	HQ	00018	055-003-000C	17/01/2014	17/01/2014	0.67	0.67	6		Sales Order4,			FACT.PTO.EN	002
12	19999999	405728	HQ	00018	019-012-000C	20/01/2014	20/01/2014	0.67	0.67	3		Sales Order4,			FACT.PTO.EN	002
13	19999999	406005	HQ	00018	016-007-000C	20/01/2014	20/01/2014	0.67	0.67	3		Sales Order4,			FACT.PTO.EN	002
14	19999999	406013	HQ	00018	068-002-000C	20/01/2014	20/01/2014	0.67	0.67	3		Sales Order4,			FACT.PTO.EN	002
15	19999999	406460	HQ	00018	025-004-000C	21/01/2014	21/01/2014	0.67	0.67	2		Sales Order4,			FACT.PTO.EN	002

La Aplicación de tarjetas de crédito se realiza con el objetivo de conocer las facturas que fueron canceladas con este instrumento de pago. Es importante mencionar que el departamento de Créditos y Cobranzas no utiliza este reporte, el departamento de Comercial (Ventas) es quien lo utiliza.

Lo primero que recibe es un correo del Supervisor de Caja indicando los valores depositados en las cuentas bancarias por tarjetas de crédito e ingresa al sistema EO y genera todos los cobros efectuados con tarjeta de crédito con el instrumento de pago @ para Banco Pichicha y 0 para Banco Guayaquil, Pacifico e Internacional y exporta a Excel.

Registro Estindar de Recibos - Trabajo con consulta de libro mayor de clientes

Selección: Buscar (I) Añadir Cerrar (L) Pantalla (E) Fila (B) Informe (E) Herramientas

Selec consulta: [] Guardar consulta Editar consulta

Cliente: [] Principal: [] Número batch: []

De nº factura: [] A [] Todas Pagadas Pendientes

De fecha: 01/05/12 A [] Fecha factura F vencimiento Fecha LM Fecha estado cuenta

Fecha ref: [] Factura recurrente Factura recurrenente Resumen

Maestro clientes [] Entradas cobros []

Registros: 211 - 232 de 232 Personalizar cuadro TARJETA DE CREDITO

	Cla doc	Insto pago	Item pago	Unidad negocio	Número cliente	Descripción cliente	Tipo doc	Número documento	Referencia	Fecha factura	Fecha Vto	Importe bruto	Importe pendiente	Días vencim
	00018	@	001	18018	50019605	FENEC S.A.	HQ	408730	027-003-000011976	21/01/14	05/02/14	197.55	197.55	
	00018	@	001	18022	1561	MINUCHE MOSQUERA PATRICIA.	HQ	408972	002-003-000010592	22/01/14	06/02/14	374.65	374.65	
	00018	@	001	18018	6236	GUILLEN MONCADA LASTENIA V...	HQ	407068	027-003-000011985	22/01/14	06/02/14	553.83	553.83	
	00018	@	001	18079	18001927	SANDOVAL JACOME RAFAEL HU...	HQ	407379	024-004-000007272	22/01/14	06/02/14	121.49	121.49	
	00018	@	001	18079	18001927	SANDOVAL JACOME RAFAEL HU...	HQ	407389	024-004-000007273	22/01/14	06/02/14	121.49	121.49	
	00018	@	001	18079	18003138	SILVA VISCARRA YDHIS EMITELIA	HQ	407098	024-004-000007267	22/01/14	06/02/14	54.59	54.59	

Así mismo revisa y exporta a Excel los estados de cuenta electrónicos de todas las tarjetas de crédito y con la información antes mencionada elabora un resumen en Excel donde detalla supervisor del Fisa, bodega, Fisa, código del cliente, cliente, No de documento, factura, fecha de la factura, valor de la factura, banco, tarjeta, transacción, omisión, retención y valor acreditado.

G13 7033

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
	Mes	Fecha	BODE	Fisa	Supv.	Zona	Códig	Fac#	Fecha de Factura	Va.Fac	T/P. Transacc	Transacción #	Tarjeta	Banco
2	Abril	01/04/2013	18143	Km 26	V.Marihueña	Zona Gye.	18041961	3476	14/03/2013	718.38	Manual	Diners Dif C/ >4ms 4952302	Diferido > 4 m	Diners
3	Abril	01/04/2013	18037	Sangolqui	M Baez	Zona Quito	18055043	8851	22/03/2013	198.41	Electronica	Diners Dif C/ >4ms 1056	Diferido > 4 m	Diners
4	Abril	01/04/2013	18037	Sangolqui	M Baez	Zona Quito	50018742	8861	22/03/2013	177.93	Electronica	Diners Dif C/ >4ms 1056	Diferido > 4 m	Diners
5	Abril	01/04/2013	18022	Machala	A Niemes	Zona Machala	13000258	7215	22/03/2013	516.49	Electronica	Diners Dif C/ >4ms 1042	Diferido > 4 m	Diners
6	Abril	01/04/2013	18170	Sta Rosa	A Niemes	Zona Machala	18054172	3400	25/03/2013	306.26	Manual	Diners Dif 3 S/ 4108085	Diferido	Diners
7	Abril	01/04/2013	18160	Balzar	V.Marihueña	Zona Gye.	18063038	5377	25/03/2013	100.80	Manual	Diners Dif 3 S/ 4952330	Diferido	Diners
8	Abril	01/04/2013	18037	Sangolqui	M Baez	Zona Quito	10007309	8913	27/03/2013	148.78	Electronica	Diners Dif 3 S/ 1059	Diferido	Diners
9	Abril	01/04/2013	18022	Machala	A Niemes	Zona Machala	18011151	7263	27/03/2013	908.08	Electronica	Diners Dif 3 S/ 1044	Diferido	Diners
10	Abril	01/04/2013	18151	Ibarra	W.Porras	Zona Carchi	10039238	4854	21/03/2013	257.18	Manual	Visa Dif 3 S/ 18634	Diferido	Visa B.P
11	Abril	01/04/2013	18148	Pelileo	D.Valencia	Zona Riobamba	18049652	3768	21/03/2013	122.52	Manual	Visa Dif 3 S/ 108007	Diferido	Visa B.P
12	Abril	01/04/2013	18065	PVM	L.Briones	Zona Sto.Domingo	18005283	3833	23/03/2013	121.58	Manual	Visa Dif >4ms C/ 383603	Diferido > 4 m	Visa B.P
13	Abril	01/04/2013	18022	Machala	A Niemes	Zona Machala	7033	7266	27/03/2013	2,184.73	Electronica	Visa Dif 3 S/ 1044	Diferido	Visa B.P
14	Abril	01/04/2013	18079	Quito	M Baez	Zona Quito	18008429	5290	27/03/2013	113.35	Electronica	Mastercard Dif 3 Ms S/ 1058	Diferido	Mastercard
15	Abril	01/04/2013	18018	Km 5 1/2	V.Marihueña	Zona Gye.	18048310	8355	28/03/2013	75.67	Electronica	BG - Corriente VL0001092	Corriente	BG - Visa
16	Abril	01/04/2013	18143	Km 26	V.Marihueña	Zona Gye.	18006800	3507	22/03/2013	824.79	Manual	Pacficard Dif S/ 952303	Diferido	Pacficard

Luego de elaborar el cuadro de Estadísticas de Tarjetas de Crédito, procede a buscar por monto en EO la factura a la que aplicaría, una vez que encuentra la factura procede registrar la aplicación del depósito con tipo de documento CK. Luego de aplicar a la factura contabiliza la transacción afectando a las cuentas contables 18.212300.001 en donde registra el monto transacción y la cuenta 18.212000.005 en el cual registra las comisiones bancarias.

ORACLE JD EDWARDS ENTERPRISEONE ANDRADE AVILA GABRIELA ELIZABETH (JP0900)
 Volver a menú de navegación

Registro Estandar de Facturas - Distribución de LM

OK Cancelar Pantalla (E) Fila (B) Herramientas

Nº doc/tipo/cia: 33494 CK 00018 Número batch: 8577494

Cliente: 50026816 Explicación: DUEÑAS MENDOZA MARIA VIRGINIA
 Fecha LM: 20/01/14 Importe p/distr: 141.96 Porcentaje
 Moneda: USD Tipo cambio: Base: USD MEX

Registros 1 - 3 Personalizar cuadrícula TC2

Número cuenta	Descripción cuenta	LM aux	Tipo aux	Importe	Descripción LM aux	Explicación -observación-	Seguimiento impuestos	Zona/tipo imptr	Exple fac	Número impuesto	Nº per
18.212300.001	Anticipo de Clientes	50001911	A	131.02	BANCO PICHINCHA CA	Visa Dif 3 S/I 1104	0				1
18.811200.005	Comisiones Bancarias TC	50026816	A	10.14	DUEÑAS MENDOZA MARIA VIRGI...	Visa Dif 3 S/I 1104	0				1
						Visa Dif 3 S/I 1104	1				

La Estadística de Tarjetas de Crédito mide la evolución de los cobros efectuados con tarjeta de crédito y realiza un comparativo con el año anterior y año actual. Para elaborar las estadísticas realiza lo siguiente:

Con la información que registra a diario en Excel de los cobros efectuados con tarjetas de crédito elabora un resumen por:

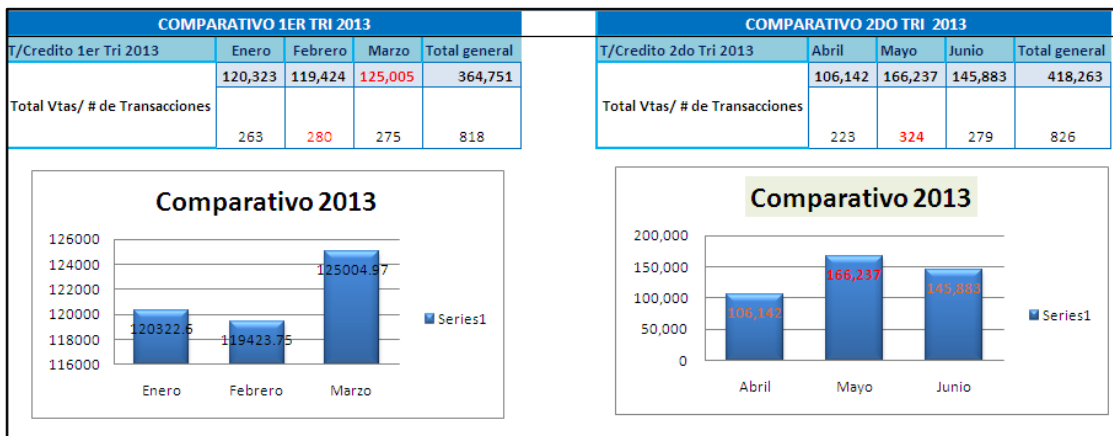
- Banco y tipo de tarjeta.- Detalla la cantidad de cobros y monto de las transacciones por tipo de cobro.

TRANSACCIONES BANCARIAS Tp. TARJETA DE CRÉDITO										% utilización
FERTISA -2do trimestre 2013										
Banco	Tarjeta	Descrip.Tarj	Abril		Mayo		Junio		Total general	
			Montos	Transc #	Montos	Transc #	Montos	Transc #		
Guayaquil	American Expres	Corriente	222.51	2	2,124.92	6	2,420.21	7	4,767.64	12%
		Dif 3 mes S/I	2,892.62	6	4,463.22	9	9,285.59	18	16,641.43	
		Dif. > 4 mes C/I	-	0	4,565.78	4	888.53	2	5,454.31	
	BG - MC	Corriente	1,054.74	7	790.92	10	845.51	8	2,691.17	
		Dif 3 mes S/I	227.05	1	245.25	1	268.21	1	740.51	
		Dif. > 4 mes C/I	-	0	431.89	1	-	0	431.89	
BG - Visa	Corriente	10,866.74	16	698.27	8	5,338.43	14	16,903.44		
	Dif 3 mes S/I	694.42	3	1,223.07	4	722.87	1	2,640.36		
	Dif. > 4 mes C/I	-	0	429.40	2	215.81	1	645.21		
Total Guayaquil			15,958.08	35	14,972.72	45	19,985.16	52	50,915.96	
Internacional	Medianet	Corriente	3,584.71	19	5,807.40	26	8,005.53	17	17,397.64	
		Dif 3 mes S/I	-	0	-	0	-	0	-	
		Dif. > 4 mes C/I	2,131.16	4	1,164.84	3	489.50	2	3,785.50	

- Por Fisa.- Detalle de las transacciones en cantidades y montos realizados en los diferentes puntos de ventas.

Resumen Mov Ventas - Valores y # Doc			ABRIL		MAYO		JUNIO		Resumen 2do trimestre 2013			
Bodega	Supervisor	FISA	Facturado	#	Facturado	#	Facturado	#	Total Vtas \$	Promedio Vtas	Total #Fact	Promedio Cant.Fact
18018	V.Maridueña	Km 5 1/2	3,776.48	16	6,231.17	24	4,961.58	23	14,969.23	4,989.74	63	21
18021	C Sierra	Guayaquil	-	-	3,703.75	1	-	-	3,703.75	1,234.58	1	0
18022	A Niemes	Machala	22,000.25	17	11,551.49	14	14,918.07	18	48,469.81	16,156.60	49	16
18023	V Zamora	Quevedo	3,899.35	5	2,417.45	2	2,801.87	4	9,118.67	3,039.56	11	4
18024	L Briones	El Carmen	3,727.20	6	2,858.62	7	473.99	4	7,059.81	2,353.27	17	6
18025	V Zamora	San Juan	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
18027	V.Maridueña	Milagro	4,418.92	4	1,326.90	4	3,102.29	5	8,848.11	2,949.37	13	4
18028	V.Maridueña	El triunfo	198.18	2	898.21	3	850.80	2	1,947.19	649.06	7	2
18029	V.Maridueña	Naranjal	2,510.47	6	8,664.53	5	3,197.85	5	14,372.85	4,790.95	16	5

- Volumen de transacciones y monto.- Detalla y compara las transacciones en cantidades y montos por cobros efectuados con tarjeta de crédito.



- Equipo utilizado (Electrónico o Rastrilladora).- Detalla el número de transacciones en cantidad y montos realizados ya sea con equipo electrónico o manualmente con la rastrilladora.

Trimestral 2013			Trimestral 2013		
Electronico	Trans #	Valor	Rastrilladora	Trans #	Valor
Total general	481	\$ 208,521	Total general	337	\$ 156,231

2do Trimestre 2013			2do Trimestre 2013		
Electronico	Trans #	Valor	Rastrilladora	Trans #	Valor
Total general	501	\$ 228,545	Total general	323	\$ 189,718

Luego de generar toda la información antes mencionada se envía mediante correo a la Jefa de Créditos y Cobranzas, Es importante mencionar que no se le realiza una revisión previa antes de ser enviado a los usuarios.

El Asistente de Cuentas por Cobrar es el Responsable por analizar la cartera de los diferentes puntos de venta, con el objetivo de reducir el margen de mora de clientes y tener una cartera depurada.

En el Manual de Procedimientos se detallan las siguientes funciones:

- Revisar diariamente el estatus de crédito de los clientes para la aplicación de las notas de crédito
- Elaborar semanalmente reporte de cartera de contado
- Analizar los diferentes tipos de cartera de los puntos de venta: cartera de contado, cartera de terceros, cartera empleados.
- Regularizar los valores a favor o pendientes por cliente, a fin de mantener una cartera depurada.
- Registrar a diario los cheques post fechados enviados por los diferentes puntos de ventas cotejo con cartera de cliente y entrega el Departamento de Caja para custodio.
- Realizar a diario la aplicación de notas de crédito por autoconsumo, devolución de producto y diferencia de precios.
- Realizar la aplicación de depósitos, cliente con crédito (cheque post fechado).
- Realizar la conciliación de compañías relacionadas locales.

- Realizar la preparación de reportes de rotación de ventas/carera.
- Realizar la regularización de cartera empleados/consumidor final/descuento a transportistas/robo.
- Realizar las regularizaciones de áreas fiscales (compañías relacionadas o clientes varios).
- Verificar semanalmente la cartera de los Jefes de Zonas de Machala, Riobamba, y Guayas.
- Cumplir y hacer cumplir con las normas legales, el Reglamento Interno de Trabajo, y el Reglamento Interno de Seguridad y Salud de del Trabajo.
- Cumplir con los procedimientos del sistema integrado de gestión.

Funciones Eventuales u Ocasionales

- Realizar la elaboración de cartera de productores lecheros y cartera por grupos económicos (reemplazo de la analista de crédito).
- Realizar la gestión de cobranza y registro de cheques protestados (reemplazo de analista de cobranza).

Perfil del Cargo

Para que el personal sea declarado competente deberá cumplir con al menos dos puntos de los criterios de valoración detallados a continuación.

Formación académica:

Estudio universitario o por egresar en:

- Economía
- Ingeniería Comercial

Experiencia requerida:

En cargo como Asistente de Cuentas por Cobrar mínimo 2 años.

Conocimientos y/o Capacidades:

- Inductivos:
 - Programa de inducción
 - Normas de seguridad industrial
 - Normas básicas de seguridad física

Habilidades y/o Destrezas:

- Manejo de Utilitarios
- Manejo del sistema Enterprise One
- Conocimientos básicos de Tributación
- Cumplimiento de metas y objetivos
- Organización
- Trabajo bajo presión

Competencias Organizacionales:

- Inside
- Orientación y responsabilidad por resultados
- Liderazgo
- Cooperación proactiva

2.2.4. Política de Crédito

La compañía cuenta con una Política de Crédito que tiene como objetivo establecer políticas para el otorgamiento, recuperación, control y administración del crédito en todas sus líneas de negocios de Fertisa, tanto en transacciones recurrentes como no recurrentes, de tal manera que beneficie al crecimiento y la liquidez del negocio a través de ventas a crédito efectivas.

El Alcance de esta Política es aplicable a las siguientes áreas de Fertisa:

- Comercial de Agroquímicos y Fertilizantes, Servicios Portuarios, Aduaneros.
- Fisas, Bodegas y cualquier otro punto de facturación a nivel nacional.

Documentos Aplicables:

- Solicitud de Crédito
- Informe del Vendedor
- Garantías Legales que amparan el crédito
- Informe de Evaluación de Crédito
- Anexo del análisis crediticio
- Ficha Legal

Para el Otorgamiento de Crédito

Todos los créditos superiores a \$30,000 deben estar respaldados con un Pagaré

Los créditos superiores a USD\$100.000, deberán estar respaldados con una garantía real

Cualquier excepción sobre esta norma, deberá ser aprobada por el Gerente de la Unidad y/o un VP Ejecutivo.

Evaluación de Información del Cliente

Perfil del Cliente

Pueden acceder al crédito:

- Personas naturales mayores de edad y hasta 65 años.

- Personas jurídicas legalmente constituidas.
- Ser propietario y/o representante legal del negocio que aplica para ser sujeto de crédito.

Solicitud de Crédito

El cliente solo podrá obtener el Formato de Solicitud de Crédito, a través de un representante de la empresa en los puntos FISAS, oficinas de Servicio al Cliente, y/o agencias a nivel nacional.

Para asignación de Cupos de Crédito

Bases para asignación de cupos de créditos

Cupo Inicial

Aplica a nuevos Clientes que solicitan créditos y que debe considerar los siguientes criterios:

- Saldo promedio bancarios (tres últimos meses).
- Endeudamiento promedio del Buró (con su histórico) y comportamiento de pagos.
- Hasta el 20% de sus ingresos brutos declarados al SRI o SIC, y/o del avalúo que realice comercial sobre los bienes declarados por el cliente plenamente verificado que sean de su propiedad (libre de gravamen), mediante el CRP.
- De acuerdo a lo requerido por la Gerencia Comercial, y aprobado directamente por el Gerente General y/o Comité de Crédito.

Se debe considerar, la consolidación de los cupos de crédito para los clientes que trabajan con otras compañías del grupo.

Cupo para Productores

Para establecer los cupos de crédito se debe realizar el análisis de tipo cultivo, información Has y ciclos, además el endeudamiento con las otras compañías del grupo.

Cupo para Mayorista y/o Almacenistas

- Previamente los vendedores deberán informarse con cada cliente Distribuidor/Mayorista, cual es la participación de FERTISA dentro del Inventario que manejan en sus locales
- Aplicar lo estipulado en el numeral 0

Cupo para Portuarios

- Aplicar lo estipulado en el numeral 0
- El cupo se podrá fijar sobre la base de las evaluaciones del Gerente de Crédito y Gerente de Terminal Portuario, de acuerdo a la necesidad de los servicios a requerir, como son:
 - Manejo de Carga
 - Muellaje
 - Depósito Temporal (pesaje, despacho, desconsolidaciones, almacenaje)
 - Energía Eléctrica e Inspecciones Antinarcoóticos
- Adicionalmente se considerará el tipo de cliente, garantías y plazos requeridos

Para aprobación de Crédito

Niveles de aprobación de Cupos de Crédito

Los cupos deben ser aprobados por los siguientes niveles:

Nivel de Aprobación	Montos	
	Desde	Hasta
Gerente Crédito y Cobranzas	1,000.00	20,000.00
Gerente General	20,001.00	75,000.00
Comité Ejecutivo	*>75.000.00	

*Mayores a \$75k, se deberá enviar informe al Gerente de la Unidad para su gestión de aprobación con Comité Ejecutivo.

Para administración del Crédito

Ampliación del Cupo de Crédito

Las ampliaciones del cupo de crédito se establecerán de acuerdo al informe del vendedor, con aprobación del Gerente de Línea, dentro de un periodo no menor a los seis meses, desde su último análisis.

Disminución, Cancelación o Suspensión del Cupo de Crédito

Los cupos de crédito podrán disminuirse, ser bloqueados, y/o suspenderse; de acuerdo a los niveles de autorización asignados en esta PC

Venta a Clientes con Categoría en riesgo o legal

No está permitida la facturación a crédito sobre clientes que se encuentran vencidos, con status de riesgos y/o status Legal, en estos casos, solo se aceptan facturaciones por ventas de contado, con pagos en efectivos o con tarjeta de crédito.

Revisión de Crédito.

Se considera que una vez al año, se debe revisar y actualizar la información y documentación de nuestros clientes.

Re-activaciones de Cupo.

Para re-activar un cupo de crédito, el cliente deberá estar al día en sus obligaciones con la empresa, mostrar una mejora en sus condiciones crediticias planteadas, y actualizar toda su información y documentación.

Refinanciación del Crédito.

La refinanciación de crédito se puede aplicar una vez por año y cuando un cliente lo solicita debido a causas externas que no dependieron de su manejo directo del cultivo, tales como:

- Clima
- Mercado
- Germinación,
- Otros

Intereses por Mora.

Los intereses por Mora, se cargarán a partir de los 60 días de vencimiento de la factura, de igual forma el departamento de Crédito y Cobranzas deberá documentar su aviso, mediante carta, sobre la gestión de cobro a los 30 y 45 día respectivamente.

El valor del interés a generarse será de acuerdo a la tasa vigente

Cambio del Status de Crédito

Todo cambio de status, debe ser analizado y aprobado por el Gerente de Crédito, Gerente General y/o comité de crédito, según el nivel de autorización asignado

Excesos sobre Cupos Asignados.

Está prohibido sobregirar a nuestros clientes, para excepciones, solo con VB de la Gerencia General y/o Directivos, por cupos >\$20k

Plazos (Días de Crédito) por Segmento y Categoría de Clientes

De acuerdo a la Política Comercial, se fijan los parámetros de días de crédito por Categoría de Cliente, son como siguen:

Actividad/ Segmento	Clientes Claves	Mayoristas	Almacenistas	Productores /Consumidores
BANANO:				
Fertilizantes	4 a 10 semanas ó 30 a 60 ds.	8 a 30 ds.	15 a 45 ds.	30 a 60ds.
Agroquímicos	30 a 90 ds.	30 a 90 ds.	30 a 90 ds.	30 a 60 ds.
Diversificados	30 a 60 ds.	-	30 a 45 ds.	30 a 45 ds.

Nota.- 4 – 6 – 8 semanas, contra pagos semanales

Actividad/ Segmento	Clientes Claves	Mayoristas	Almacenistas	Productores /Consumidores
PALMA:				
Fertilizantes	12 sem u 6 quincenas	8 a 30 ds.	15 a 45 ds.	30 a 90 ds.
Agroquímicos	30 a 90 ds.	30 a 90 ds.	30 a 90 ds.	30 a 60 ds.
Diversificados	Hasta 30 ds.	-	Hasta 30 ds.	Hasta 30 ds.
CICLO CORTO:				
Fertilizantes	Hasta 90 ds.	15 a 30 ds.	15 a 60 ds.	30 a 150 ds.
Agroquímicos	Hasta 90 ds.	Hasta 90	30 a 90 ds.	30 a 90 ds.
Diversificados	Hasta 30 ds.	-	Hasta 30 ds.	Hasta 30 ds.
FLORICOLAS:				
Fertilizantes	60 a 90 ds.	30 a 60 ds.	-	60 ds.
Agroquímicos	30 a 90 ds.	30 a 90 ds.	30 a 90 ds.	30 a 60 ds.
Diversificados	Hasta 30 ds.	-	Hasta 30 ds.	Hasta 30 ds.
CAÑICULTORES:				
Fertilizantes	30 a 90 ds.	8 a 30 ds.	15 – 45 ds.	Hasta 30 ds.
Agroquímicos	30 a 90 ds.	30 a 90 ds.	30 a 90 ds.	30 a 60 ds.
Diversificados	Hasta 30 ds.	-	Hasta 30 ds.	Hasta 30 ds.

Actividad/ Segmento	Clientes Claves	Mayoristas	Almacenistas	Productores /Consumidores
GANADERIA:	30 a 60 días.	30 a 60 días.	30 a 60 días.	1 a 4 quincenas
ACUICULTURA:	30 a 60 días.	30 a 60 días.	30 a 60 días.	15 a 60 días.
AVICULTURA:	30 a 60 días.	30 a 60 días.	30 a 60 días.	15 a 60 días.
LINEA PET:	30 días.	30 días.	15 a 30 días.	15 a 30 días.

NOTA.- Para Otorgar más días de crédito a lo expuesto en cuadro precedente, conforme a las necesidades de nuestro mercado, se debe requerir autorización de la Gerencia de Unidad y/o Comité ejecutivo

- **Clientes Portuarios**

Para el caso de clientes bajo el servicio del **Terminal Portuario** se le asigna hasta 8 días a crédito para toda categoría de clientes dentro del segmento de **Importadores**, y hasta 15 días plazo para el caso de Agencias Navieras

- **Clientes Especiales (CC)**

Se debe considerar como “Clientes Especiales” aquellos clientes que se les excluyen de las exigencias indicadas en esta PC con relación a la documentación, garantías, y plazos; que mantengan un buen historial de crédito y/o excelente referencias comerciales, estos clientes serán autorizados exclusivamente por la Gerencia de Unidad y/o VP Ejecutivo.

Garantías

Implementación de Garantías:

Se acepta como garantía personal:

- Pagaré por cupo.

- Pagaré con firma de garante que sea sujeto de crédito.
- Para montos > a \$100mil, se solicitará gestionar alguna garantía real
- Para el caso de clientes "Especiales", no requieren garantías adicionales, el dpto. de cartera debe mantener, en file de cada cliente, el soporte de la autorización dada en estos casos.
- Garantías Bancarias.

2.2.5. Política de Cobranza

La Política de Cobranza tiene como objetivo optimizar la administración de la cartera de crédito, mediante herramientas de seguimiento, control y recuperación y formar perfiles y categorías de clientes basados en el riesgo de su historial.

El proceso de cobranza se realiza en varias fases detalladas a continuación:

- **Fase de Cobranza Administrativa**

El Técnico de Ventas es responsable de la recuperación administrativa de los réditos en mora hasta 90 días de atraso, valores y retenciones propias de la cancelación de la deuda. La cobranza administrativa incluye las siguientes etapas:

- Visita Presencial (Cobranza Preventiva y Correctiva)
- Identificación del Problema (Cobranza Preventiva y Correctiva)
- Alternativas de Solución (Cobranza Correctiva)

Visita Presencial: identificar y analizar aquellos comportamientos o situaciones que se pueda generar en el flujo de ingresos de cada cliente:

- Baja o altas en inventarios
- Afluencia de Clientes
- Situación de los empleados (si aplica)

- Problemas con otros Proveedores
 - Estado y mantenimiento físico del negocio
 - Salud del titular
 - Problemas familiares
- **Identificación de Problema y Alternativas de Solución**

Si al investigar una cuenta en mora, se establece que las causales del incumplimiento de pago obedecen a un problema estructural, se buscara y planteara alternativas de solución.

Gestión en días relacionados a la fecha de pago	Tipo de Gestión
Día 5 después del no pago de la fecha estipulada	Técnico de Ventas efectúa gestión telefónica. Si no localiza al cliente y/o no consigue confirmación de pago, se efectúa la visita al cliente, al negocio o domicilio.
Día 15 después del no pago de la fecha estipulada	Técnico de Ventas efectúa visita al cliente y le entregará Carta de cobro No. 1, firmada por el Técnico de Ventas . Averigua las razones del atraso y plantea soluciones.
Día 30 después del no pago de la fecha estipulada	De no recuperarse los valores en mora, y de no encontrar una solución, el Técnico de Ventas nuevamente visita al cliente llevando la carta de cobro No. 2 firmado por el Gerente de Línea informando la suspensión de crédito en todas las líneas.
Día 45 después del no pago de la fecha estipulada	Técnico de Ventas efectúa visita al cliente y le entregará Carta de cobro No. 3, firmada por el Abogado del Departamento Legal, advirtiendo paso a cobro judicial e informando cargo de intereses por mora y costos. En esta vista se realizará en conjunto con el Gerente de Línea para confirmar causas. En caso, de no llegar a un arreglo, se llevara el caso al comité de crédito.
Día 90 después del no pago	De no recuperarse los valores en mora y de no encontrar una solución, el Técnico de Ventas transfiere el cliente al Área Legal mediante el sistema para el coro judicial, con toda las gestiones realizadas, agregando observaciones que puedan ser útiles al gestor de cobros, debiendo incluir las causales de la mora a juicio del cliente.

Está prohibido que los Técnicos de Ventas reciban dinero en efectivo por la cancelación de la deuda. Para casos excepcionales se solicitara la autorización previa de la Gerencia de Línea de Ventas o a quien este designe en caso de ausencia.

Está terminantemente prohibido, recibir cheques de terceros diferentes de los clientes, aún si están girados a nombre de Fertisa, menos aún si son por endoso.

Para el cobro en efectivo del total de la deuda (en casos excepcionales), será necesaria la emisión de recibos de cobro por parte del Técnico de Ventas. Este mismo formato se usara en el caso de retenciones relacionadas con la deuda. El recibo original se entrega al cliente, la primera copia será entregada al Departamento de Cuentas por Cobrar para su seguimiento y respaldo, y la segunda para el vendedor.

Las Gerencias de Líneas y Fisas, los Jefes de Zonas y Supervisores de Fisas, apoyaran a los Técnicos de Ventas en el cobro prejudicial de los créditos por mora mayor a 30 días. Se definirán acciones específicas para cada caso y elaboraran un cronograma de visita a los deudores.

Toda promesa de pago, será comunicada por el técnico de ventas al Dpto. de cuentas por Cobrar y crédito, la mediante copia del aviso de cobra con la debida fe de presentación por parte del cliente.

Para los clientes NO LOCALIZADOS. A pesar de no haber alcanzado los 90 días de mora, se comunicará al comité de crédito para su análisis y paso al Dpto. Legal para cobro por vía judicial.

Todos los créditos en mora mayor o igual a 30 días serán sujetos a bloqueo de cupo, previa comunicación respectiva al cliente.

Para determinación del riesgo de cartera de los clientes se clasificarán según la siguiente tabla:

Categoría	Clasificación de Riesgo	Días en atraso
Riesgo Normal	A	1-10 días
Riesgo Potencial	B	11-30 días
Deficientes	C	31-45 días
Dudoso Recaudo	D	46-365 días
Pérdida	E	Después de las conclusiones del Dpto. Legal o 5 años (Lo que ocurra primero)

2.2.6. Política Comercial Agronegocios

El objetivo de esta política es trazar las directrices básicas de la operación comercial de la unidad, bajo parámetros de buenas prácticas y buscando eficiencias en los procesos de ventas.

Todos los clientes y productos de Fertisa deben ser categorizadas para fines de relación comercial y diferenciación por su nivel de compras.

Las líneas de crédito deben ser aprobadas acorde a la Delegación de Autoridad Vigente. Todo cambio de precio, promoción, descuento deben ser aprobado acorde a la Delegación de autoridad Vigente.

En caso de productos controlados por el gobierno, se establecerán controles para asegurar que se cumplan con las leyes y reglamentos respectivos.

2.2.6.1 Clientes

Clasificación de Clientes:

Dependiendo de la importancia de los segmentos de mercado, estos podrán y deberán llegar a niveles que se consideren necesarios para la generación de valor del negocio.

Todo cliente debe pertenecer a una categoría, la cual define las características de nuestros clientes:

Clientes Claves: Hace referencia a clientes finales con una gran potencial de compras y economía de escala, que amerita una atención especial fuera de la lista de precios vigente, bajo servicios preferenciales y ejecutivo de cuenta. El mismo genera una parte importante de los ingresos de la División de Negocio. Por ej.: Ingenios azucareros, grupos bananeros, camaroneros, Avicultores, Palmicultores, Ganaderos, Plantas de balanceados, grandes industriales, entre otros. Retiran desde matriz o bodegas como Km 14.5, Santay, Machala, Quevedo, San Juan y milagro.

Mayorista: Comerciante que vende productos de Fertisa al por mayor, con una infraestructura adecuada para manejar grandes volúmenes de compra-venta, capacidad logística para distribuir mercadería y control de crédito de cartera de clientes. Retiran desde matriz y bodegas pulmones como Km 14.5, Santay, Machala.

Almacenista: Almacén agropecuario que comercializa insumos de Fertisa.

Consumidor Final: Es aquella persona natural o jurídica que consume o utiliza como materia prima nuestro producto en su proceso y no se comercializa.

2.2.6.2 Productos

Categoría de Productos

Todo producto debe ir a una categoría de división de negocio.

Productos Nuevos

Todo producto nuevo en cada división de negocio deberá tener su evaluación de mercado, técnica y/o plan de ventas del Gerente de División; para VB del Gerente Comercial y aprobación del Gerente de Unidad.

2.2.6.3. Precios

Tipos de Precio

Precio Especial= Son precios preferenciales que se otorgan acorde a la situación del mercado y competencia, a clientes claves y/o clientes preferenciales debido a su historial o estrategia de capacitación.

PVM= Precio de Venta Mayorista

PVA= Precio de Venta Almacenista

PVP= Precio de Venta al consumidor final con tasa de interés vigente (aplica para venta con tarjeta de crédito)

Fertiprecio= Precio de Venta al consumidor final de contado.

2.2.7. Política De Precios

Los cambios/ajustes de precios deberán ser recomendados por el Gerente de División, con el Vto. Bono. Del Gerente Comercial y aprobada por el Gerente de

la Unidad, estos pueden aplicar el Canal Mayorista en Guayaquil y/o cadena propia de distribución (Fisas).

Los porcentajes de descuento entre PVP, Fertiprecio, PVA y PVM, son definidos para la categoría de clientes y productos vigentes, asegurando que la combinación de parámetros garantice los objetivos comerciales de la empresa.

Los descuentos por categoría de clientes (PVP, Fertiprecio, PVA y PVM) pueden variar de la matriz, acorde a una estrategia comercial de algún producto dada las circunstancias del mercado. Estos deberán tener el visto bueno del Gerente Comercial y aprobación del Gerente de Unidad y ser actualizados anualmente.

Las promociones al sector agrícola aplican para el consumidor final en los puntos de venta, es decir aquellos que compran al PVP y Fertiprecio. Para el sector pecuario son procedentes las promociones progresivas y aplican para las distintas categorías de clientes, en base a su volumen de compra.

Durante la vigencia de la promoción, los descuentos por categoría de clientes se mueven acorde al PVP neto de la promoción.

Las autorizaciones de ventas y descuentos serán acorde a la delegación de autoridad vigente (Anexo #4).

2.2.7.1. Condiciones de Pago

Tipos de Pago:

Contado

Es cualquier pago total de una factura ya sea en efectivo, cheque fecha factura o certificado.

Crédito

Es el compromiso de pago a futuro, ya sea mediante pagos parciales o cuotas, o un solo pago total. Es procedente contemplar mínimo la tasa de interés activa del sistema financiero, acorde a los instrumentos de pago establecidos.

Cupos y Plazos de Crédito:

- El Comité de crédito es conformado por: Gerente de Unidad, Gerente Comercial, Gerente de Crédito y Jefe Control Interno.
- Al Comité pueden ser convocados Gerentes de División, Gerente de Almacenes, Jefe Servicio al cliente, Supervisora de cartera y Analista de crédito, según su necesidad.
- Los cupos y plazos de crédito por Cliente, deberán ser recomendados por los Gerentes de División y/o Gerente Comercial, evaluados por el Comité de Crédito; y aprobados acorde a la delegación de Autoridad vigente (Anexo #4); en base al análisis comercial, financiero y de riesgo pertinente.
- Los clientes nuevos deberán aplicar la solicitud de crédito y requisito vigentes.
- Los plazos de crédito podrán ser asignados por División, Grupo Económico y/o categoría de producto, acorde a lo definido por el Comité de Crédito.
- Las ampliaciones a los cupos y plazos serán solicitados por el cliente y/o Gerente de División con el visto bueno del Gerente Comercial, para su evaluación en el Comité de Crédito, acorde a su desempeño en sus pagos, análisis de riesgo y justificación avalada por el funcionario que presente la solicitud.

- La extensión y/o asignación de cupo temporal deberá ser viabilizado acorde a la Delegación de Autoridad vigente, acorde a atributos comerciales y financiero.
- Los pagos parciales con documentos aprobados, no liberaran bajo ningún caso el cupo de compra del cliente hasta que el pago se encuentre efectivizado y confirmado.
- Para clientes con vencimiento mayor a 60 días aplicará intereses de mora, con tasa activa del sistema financiero.
- Los clientes con crédito aprobado, aplican a este beneficio con un mínimo de compra acorde a la División de negocio:

División de Negocio	Compra
Fertilizantes	Mínimo US\$ 300,00
Agroquímicos	Mínimo US\$ 100,00
Avícola/Acuícola	Mínimo US\$ 75,00
Ganadería	Mínimo US\$ 40,00
Diversificados	Mínimo US\$ 30,00

- Las ventas con tarjetas de crédito no aplican al mínimo

Tipo de Venta

Venta General

Se define como cualquier venta realizada en Matriz o FISA, bajo lista de precios vigente; condiciones de pago, ya sea contado o crédito; inventarios en existencia y entrega inmediata.

Venta Especial

Son las negociaciones que se cierran aplicando precios especiales y/o condiciones de crédito preferenciales previa autorización de la Gerencia Comercial y Gerencia de Unidad, bajo la Delegación de Autoridad vigente.

Estas ventas deberán tener margen bruto positivo.

Venta Compartida

Un FISA puede disponer/ facturar inventario de otro local de la zona, bajo consenso previo, en caso de no tener disponibilidad de producto.

Venta de Mezclas a la medida

Aplica un volumen mínimo de 60 sacos de 50 kg por mezcla especial, acorde a requerimiento nutricional del cliente.

Venta a domicilio

Aplica a un servicio personalizado y diferenciado; bajo una cantidad mínima de 200 sacos.

Venta con factura manual

Sólo aplicará en los casos que el FISA no tenga energía eléctrica o por problemas en el sistema que le impida efectuar el proceso.

Venta con Promoción y Combos

Promoción Estándar

Venta promocional de un mismo producto. Por Ejemplo 10+1

Promoción Progresiva

Esta aplica a varias combinaciones de promociones de un mismo producto. Mientras sea mayor el volumen de compra, se le otorga un beneficio mayor al cliente. Por ejemplo: 10+1, 20+3, 30+8

Combos

Mix de ventas de varios productos/ítems distintos:

- Las promociones/combo pueden aplicar a cualquier Grupo/Anillo de FISA's, dependiendo de lo aprobado por la Gerencia Comercial y/o Gerencia de Unidad.
- Las promociones, combos y descuentos comerciales tendrán una fecha de vigencia y se desactivarán automáticamente con la fecha de término.
- No se aceptarán devoluciones sobre productos entregados por concepto de promoción salvo que sea un problema de calidad de nuestro producto.

Venta de productos no inventariables o servicios

Para los ítems no inventariables o servicio no aplica recargo financiero ni descuentos especiales.

Venta a Crédito

Aplica a devoluciones justificadas de ventas y/o errores de digitación, las aprobaciones aplican acorde a la Delegación de Autoridad vigente.

Venta de productos con precios controlados por el Gobierno

En caso de existir algún decreto Presidencial de RO (Registro Oficial), los precios a factura acorde a las categorías de clientes, no puede exceder los precios máximos establecidos por el Gobierno.

Ventas a Empleados

Si algún empleado de Fertisa o Compañías relacionadas requiere adquirir algún producto con precio especial en el FISA, este será vendido al contado y aplicará PVA con autorización previa del Gerente de Unidad; salvo colaboradores que tengan una línea de crédito aprobada en Fertisa acorde a los requisitos y políticas establecidas.

Marca e Imagen

- La fuerza de ventas debe mantener su identificación comercial en campo e imagen de primera frente a nuestra cartera de clientes y proveedores.
- Se debe prevenir que se registren marcas de terceros en el mercado, que puedan afectar a la participación de nuestras marcas propias de las distintas divisiones de negocio, con la gestión conjunta con el área Legal.
- En todos los empaques propios debe predominar la marca FERTISA, cumpliendo las regulaciones y normativas vigentes; de las entidades de control.

Distribución

- FERTISA puede comercializar productos propios y/o de otros fabricantes o casas comerciales aprobadas, acorde al segmento y División de Negocio.
- Los productos a distribuir deben ser en base al cultivo y demanda de zona.
- La distribución y reposición de los productos a nuestro canal de puntos de venta, debe ser en base al stock mínimo establecido por localidad, plan de ventas, rutas y a la capacidad de almacenamiento del FISA.

- La reposición deberá ser más frecuente para FISAS con menor capacidad de almacenamiento.
- Productos por caducar con menor a 3 meses de vida útil, no deben estar perchados en FISAS; se debe gestionar canje con proveedores y/o gestión a un consumidor final para aplicación inmediata.

CAPÍTULO III

3. Análisis FODA

3.1. Análisis de crédito, Mantenimiento de crédito, Garantías y otros

Fortalezas

- Recurso humano capacitado para realizar las funciones inherentes a su cargo.
- Análisis minucioso de los clientes previo a la aprobación de créditos.
- Facilidad para redactar informes comerciales y de riesgo crediticio mediante la información procesada por el departamento.

Oportunidades

- Otorgar nuevos créditos a los pequeños productores.
- Implementación de un sistema que permita realizar los análisis de crédito de forma automatizada.
- Mejorar en el sistema el control de la vigencia de las garantías.
- Mejorar la aplicación en el sistema que permita identificar el crédito por tipo, línea de negocio y forma de pago.

Debilidades

- Falta de un sistema informático que permita realizar los análisis de forma más efectiva.

- Funciones y tareas no competentes al cargo realizadas por el departamento, lo que ocasiona una inadecuada segregación de funciones.
- Información personal de los clientes desactualizada en la herramienta donde se almacena dicha información.
- Reportes generados manualmente en archivos de Excel, los cuales tienen un alto riesgo de manipulación o errores involuntarios. Entre otros tenemos: reportes para el cálculo de intereses por mora, estatus de clientes, etc.
- Concentración de funciones en ciertas áreas las cuales aumentan el riesgo de manipulación en la gestión de las cobranzas o de la no detección de errores involuntarios.
- El sistema contable no permite emitir un reporte de antigüedad de cartera segregada en: corriente, vencido de 1 a 30 días y vencido de 31 a 60 días, a fin de poder dar seguimiento a la cartera por cobrar de forma más eficiente.
- Aplicaciones de cobros y notas de crédito se realizan manualmente en el sistema, aumentando el riesgo de cartera sobrestimada por aplicaciones no efectuadas o de manipulación de la cartera a través de aplicaciones cruzadas, entre otras.

Amenazas

- Pérdida de oportunidad del negocio por demoras excesivas en la aprobación de los créditos, ocasionando que el cliente acuda a la competencia.

- Pérdida de la información por falta de un software, puesto que la información para el análisis de los clientes se procesa en Word y Excel.
- Que la información obtenida al inicio del análisis de crédito respecto a la situación financiera del cliente, se vea afectada considerablemente por efectos de la naturaleza como inundaciones por el fenómeno de El niño, daños de cosechas por erupciones volcánicas, los cuales ocasionen que el cliente al que se le otorgó el crédito caiga en mora y posteriormente genere una cartera incobrable. El riesgo de esta amenaza aumenta debido a que si ocurriera, la afectación sería para un gran número de clientes lo cual podría ocasionar afectaciones importantes a la compañía.

3.1. Análisis de Cartera

Fortalezas

- Alto conocimiento de las tareas y reportes a presentar a los diferentes usuarios.

Oportunidades

- Actualización oportuna de los reportes que se generan con el objetivo de realizar una adecuada toma de decisiones.
- Mejorar en el sistema la presentación y generación de informes con el propósito de no utilizar excesivamente archivos manuales.

Debilidades

- Falta de integridad en los datos que proporciona el sistema, puesto que la información referente a los cobros no se encuentra actualizada.
- Funciones y tareas no competentes al cargo, lo que ocasionan una inadecuada segregación de funciones.

- Información desactualizada y presentación tardía de los reportes que se generan y dan a conocer a la alta gerencia.

Amenazas

- Incremento de cartera vencida y alta morosidad.
- Personal desmotivado y con falta de conocimientos.
- Segmento de mercado expuesto a contingencias climáticas y situaciones de alto riesgo crediticio que no permitan la recuperación de la cartera.
- Pérdida de la información por falta de un software, puesto que la información y el análisis de cliente se realiza en Word y Excel.

CAPÍTULO IV

4.1. Conclusiones

De acuerdo al levantamiento de información y posteriormente el análisis realizado al departamento de Créditos y Cobranzas podemos concluir que algunas funciones que se realizan en el departamento no corresponden a actividades propias del área, ocasionando una inadecuada segregación de funciones lo que puede ser una oportunidad para realizar fraude.

Se identificaron riesgos en algunos de los procesos que corresponden a área de Créditos y Cobranzas. Como se demuestra a continuación

En la gestión de cobranza y recaudación de cheques identificamos:

- No hay un control que permita identificar que todos los cheques recibidos al vencimiento sean entregados a Caja para su respectivo depósito.
- La gestión de cobranza de valores mayores a \$3,000 se encuentra centralizada.

En el cálculo de intereses por mora se realiza manualmente (Excel) lo que podría originar errores ya sea a favor o en contra. Es importante mencionar que los intereses se calculan bajo aprobación del Gerente del Área.

Los riesgos identificados en el análisis para el otorgamiento de créditos son:

- Los cupos de Crédito en el sistema no son asignados por línea de productos.
- No se Identificó un control que asegure que las condiciones establecidas en la política para otorgar el crédito al cliente, se hallan considerado en

su totalidad. Podría dar lugar a que sea discrecional la omisión de alguna.

- No identificamos una validación de que los créditos aprobados sean los registrados en el sistema.

Adicionalmente identificamos la duplicidad de tareas es decir, que las mismas son realizadas por varias personas del departamento así como personal de Cartera de Corporativo.

Con lo que respecta al sistema evidenciamos que a la información que genera es deficiente por lo que los usuarios tienen que realizar modificaciones en Excel lo que aumenta el riesgo de que la información que se está presentado no sea íntegra y como consecuencia existe un excesivo uso de reportes en Excel y archivos planos.

Además ciertos reportes que se generan son presentados con información desactualizada, por lo que no sería parte de un análisis para la toma de decisiones.

Con lo que respecta a las funciones que se detallan en el manual elaborado por Recursos Humanos evidenciamos que ciertas de las funciones no se realizan a cabalidad, y como consecuencia existen incumplimientos con el objetivo del cargo. Las funciones que no son realizadas o que se realizan parcialmente se detallan a continuación:

Analista de Cobranza

- Verificar a diario el estatus de crédito de clientes claves, Bodega de Guayaquil y Puerto.

- Emitir a diario estados de cuentas, disponibilidad de cupos, revisión de custodio con la finalidad de cumplir con los flujos.
- Revisar a diario custodio (cheques posfechados) con la finalidad de cumplir con el flujo.
- Enviar semanalmente cartas de cobranzas su edad/antigüedad

Analista de Riesgo Crediticio

- Realizar control y cumplimiento de condiciones de créditos y garantías
- Actualizar y regularizar la base de los códigos de clientes
- Desarrollar, implementar y evaluar los procesos de riesgos crediticios
- Realizar análisis de campo.
- Proyectar - Comparar Flujo de Cobros, a Corporativo.
- Justificar cartera vencida.
- Regularizar pagos mediante transacciones de Tarjeta de Crédito.
- Coordinar con clientes cobranza hasta su recuperación (llamadas telefónicas - mail - Fax).
- Realizar envío de estados de cuenta a los clientes con el fin de recuperar cartera - confirmar saldos - Enviar cartas de cobranza.

- Registrar Cuentas por Cobrar cheques devueltos - informar - gestionar - Con el cliente y punto de venta.
- Calcular intereses por mora
- Coordinar emisión de Notas de débito
- Regularizar registros de Cartera

Analista de Control de Cartera

- Realizar la aplicación de Notas de crédito: autoconsumo / diferencia de precio / devolución de producto / varias.
- Llevar el control diario de Cuentas Contables: Ventas con TC / Cheques protestados / Cuenta Puente.
- Preparar el mensual de Cartera Fertisa al Cierre (información enviada a Analista NIFF).
- Realizar las regularizaciones varias: descuentos transportistas / empleados / comedor / robo
- Regularizar las áreas fiscales (Compañías relacionadas o clientes varios)
- Regularizar las Ventas con Tarjeta de Crédito (Reemplazo Analista de Cobranzas)
- Receptar / ingreso de cheques post fechados (reemplazo de Asistente de Cuentas por Cobrar)

Asistente de Cuentas por Cobrar

- Realizar la conciliación de compañías relacionadas locales.
- Realizar la preparación de reportes de rotación de ventas/cartera.
- Realizar las regularizaciones de áreas fiscales (compañías relacionadas o clientes varios).
- Realizar la elaboración de cartera de productores lecheros y cartera por grupos económicos (reemplazo de la analista de crédito)
- Realizar la gestión de cobranza y registro de cheques protestados(reemplazo de analista de cobranza)
- Elaborar semanalmente reporte de cartera de contado
- Analizar los diferentes tipos de cartera de los puntos de venta: cartera de contado, cartera de terceros, cartera empleados.

Asistente de Cobranza

- Mantener diariamente el status de los cupos de crédito de los puntos de ventas de las Zonas de Riobamba y Zona de Quito.
- Asistente de Crédito y Cobranzas
- Obtener a diario información de los bancos el tipo de cambio
- Cruzar a diario las facturas vs Recaps /En archivo en Excel)

- Registrar a diario las tarjetas de crédito en el sistema
- Enviar semanalmente en físico los RECAP devueltos al punto de venta y realizar seguimiento.
- Realizar semanalmente el cruce de retenciones por tarjeta de crédito
- Realizar mensualmente reporte de estadísticas de ventas por tarjeta de crédito.

En base al levantamiento de información elaboramos una matriz de afinidades e interrelación del Proceso de Créditos y Cobranzas en donde hemos detallado los procesos correspondientes al área y otras actividades que no son directamente del área.

4.2. Recomendaciones

En la actualidad la Compañía cuenta con un departamento de Recursos Humanos que se encarga del diseño de directrices y de su promulgación para el desarrollo de la cultura organizacional necesarias para orientar actividades de la compañía, a pesar de ello, las nuevas directrices preparadas por dicho departamento relacionadas con manuales de funciones e instructivos de gestión, no han sido actualizadas por la actual administración, recomendamos que tomando en cuenta las observaciones efectuadas, así como los riesgos identificados, las debilidades del sistema entre otros factores indicados en este estudio se tomen las correcciones necesarias a fin de lograr que los objetivos del departamento se cumplan de forma más eficiente.

Los manuales de procedimientos con los que cuenta actualmente la Compañía no son aplicados en su totalidad o los desconocen los respectivos dueños del proceso. Adicionalmente, las funciones establecidas en los manuales discrepan de las funciones ejecutadas por el personal de cada área, incluso algunas de estas funciones no están acorde a las que realmente debería desempeñarse, por lo que el personal se basa en instrucciones verbales que reciben de sus jefes inmediatos, o por experiencias adquiridas en el cargo.

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la Compañía, así con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de ésta hacia el futuro. A pesar de que la Compañía cuenta con metas y objetivos definidos, recomendamos que estos sean revaluados o reestructurados en respuesta a las condiciones cambiantes de la economía

ecuatoriana y del mercado en el cual se desenvuelve. Adicionalmente debe haber un proceso formal de medición del desempeño del departamento

respecto a las metas claramente definidas, objetivos específicos y factores claves del éxito, así como de aquellos indicadores claves de rendimientos que se deben utilizar para evaluar el cumplimiento de los objetivos.

Recomendamos evaluar la posibilidad de elaborar un plan estratégico departamental, el cual defina claramente: metas y objetivos medibles, estrategias, acciones a ser tomadas, plazos de ejecución y mecanismos para monitorear la implantación y ejecución de dicho plan. Así también, el plan estratégico deberá incluir la elaboración del plan presupuestal anual en base a las metas y objetivos establecidos, y debe ser realizado de forma integral de tal forma que incluya el presupuesto de ventas, de compras, gastos fijos y variables, adquisiciones de activos fijos, endeudamiento, entre otros.

Adicionalmente, las tareas no competentes al departamento de Créditos y Cobranzas deben ser asignadas al área que le corresponda, con el objetivo de minimizar o prevenir el fraude interno en la organización.

Según una publicación de KPMG, la segregación de funciones es un método que usan las organizaciones para separar las responsabilidades de las diversas actividades que intervienen en la elaboración de los estados financieros, incluyendo la autorización y registro de transacciones así como mantener la custodia de activos.

En su publicación también destaca los aspectos que afectan la segregación de funciones como:

- Recursos insuficientes de personal para distribuir las responsabilidades apropiadamente.

- Bajo entendimiento sobre qué funciones y actividades deben ser segregadas.
- Políticas y procedimientos definidos de manera insuficiente.
- Administración ineficaz de la seguridad.

En base a lo mencionado anteriormente y al análisis realizado al control interno del departamento sugerimos se rediseñen los controles con el objetivo de evitar errores involuntarios o fraudes a la organización

Las tareas a asignar que son competentes a otras áreas son las siguientes:

Tarea	Departamento
Estatus de Clientes	Cada punto de venta
Aplicación de depósitos	Caja
Desbloques	Caja
Depósitos no identificados	Caja
Aplicación de Notas de Crédito	Caja
Conciliación de los comprobantes de retención registrados en COA vs Cuentas por Cobrar	Impuestos
Regularización de valores menores	Caja
Registro de cheques protestados y gestión de recuperación	Caja
Registro de cheques posfechados	Caja
Revisión de que todo se encuentre contabilizado	Contabilidad
Aplicación de Notas de Crédito	Caja
Aplicación de Tarjetas de Crédito	Caja
Regularización Consumidor Final	Caja
Regularización empleados o transportistas.	Caja
Aplicaciones entre las transferencias de las relacionadas / regularización de saldos	Caja
Regulaciones por mala aplicación de area fiscales a las cias relacionadas	Caja
Estadísticas de los registros que afectan a la cartera	Comercial
Contabilizar	Caja / Contabilidad
Registro de Retenciones	Impuestos
Estadísticas Cobro de Ventas Instrumento Tarjeta de Crédito	Caja

4.3. Lista de Referencias

MercadoTendencias.com. (S/F). Los nuevos conceptos del Control Interno. Informe COSO: <http://www.mercadotendencias.com/informe-coso-actividades-de-control>.

Fernandez, N & Petit, A (2009). Procedimientos de Control Interno de las Cuentas por Cobrar en las Empresas de Construcción de la Industria Petrolera. Caso: Municipio Maracaibo: <http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/coeptum/articloe/view/238/588>

Palma, J. (2003). Análisis, descripción y diseños de cargos: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/manproc.htm>

Carreto, J. (S/F). Análisis de sistemas <http://uproanalisisdesist.blogspot.com/2008/03/procedimientos.html>.

Van Horne, James C. y Wachowicz, J. (2002). Fundamentos de Administración Financiera.

Superintendencia de Compañías, (2013). Expedir las normas que regulan el envío de la información que las compañías sujetas a la vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías, que realizan ventas a crédito, deben reportar a la Dirección Nacional de Registro de Datos Públicos (DINARDAP). Resolución No. SC.DSC.G.13.011.

IASB (2005). Normas Internacionales de Información Financiera.

Publicación Hansen- Holm (2014). Control Interno.

http://www.hansen-holm.com/v3/html/cc/feb2014/Boletin_Febrero/index.html#4/z

Publicación PWC (2012). María Augusta Donoso. Prevención del Fraude en su empresa.

<http://www.pwc.ec/assets/pdf/publicaciones/pwc-ideas-jun2012.pdf>.

Publicación KPMG (S/F). Segregación de Funciones.

<http://www.kpmg.com/PE/es/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Factsheets/Segregaci%C3%B3n-de-Funciones.pdf>