

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y TURISMO**

Trabajo de fin de carrera titulado:

**“Estudio de las recaudaciones de cartera como incidencia en el  
proceso contable de la empresa Kimberly Clark Ecuador en el  
año 2013”**

Realizado por:

**Paul Esteban Corral Salas**

Director del proyecto:

**Fabián Tapia Mgs.**

Como requisito para la obtención del título de:

**INGENIERO FINANCIERO**

Quito, 31 de octubre de 2014

## DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, PAUL ESTEBAN CORRAL SALAS, con cédula de identidad # 172123959-6, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que ha consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

PAUL ESTEBAN CORRAL SALAS

C.C.: 172123959-6

## **DECLARATORIA**

El presente trabajo de investigación titulado:

**“Estudio de las recaudaciones de cartera como incidencia en el proceso contable de la empresa Kimberly Clark Ecuador en el año 2013”**

Realizado por:

**PAUL ESTEBAN CORRAL SALAS**

Como Requisito para la Obtención del Título de:

**INGENIERO FINANCIERO**

Ha Sido dirigido por el profesor

**Fabián Tapia Mgs**

Quien considera que constituye un trabajo original de su autor

Fabián Tapia Mgs  
DIRECTOR

# **LOS PROFESORES INFORMANTES**

Los Profesores Informantes:

**ALEXIS LASCANO**

**ALEXANDRA FERNANDEZ**

Después de revisar el trabajo presentado,  
Lo han calificado como apto para su defensa oral ante  
El tribunal examinador

Alexis Lascano

Alexandra Fernández

Quito, 31 de octubre de 2014

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo de investigación a mis queridos Padres por ser un pilar fundamental en mi vida dándome su total apoyo tanto en lo profesional como en lo familiar.

A mi Tía cuyas enseñanzas me forjaron para ser mejor cada día de la vida.

## **AGRADECIMIENTO**

Al profesor Fabián Tapia quien supo guiarme para el desarrollo del presente estudio.

A los profesores de la distinguida Universidad Internacional SEK ya que con sus enseñanzas supieron transmitir conocimientos aplicables tanto en lo profesional como en lo personal.

Al Economista Leonardo Santos quien con su ayuda se pudo realizar observaciones críticas para la realización del presente estudio.

## Índice o temario preliminar

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	11
1.1.1 Planteamiento Del problema.....	11
1.1.1.1 Diagnostico Del problema .....	11
1.1.1.2 Pronóstico .....	12
1.1.1.3 Control del pronóstico .....	12
1.1.2 Formulación del problema.....	13
1.1.3 Sistematización del problema .....	13
1.1.4 Objetivo general.....	13
1.1.5 Objetivos específicos .....	14
1.1.6 Justificación .....	14
1.2 Marco teórico.....	15
1.2.1 Estado actual del conocimiento sobre el tema.....	15
1.2.2 Adopción de una perspectiva teórica.....	19
1.2.3 Marco conceptual.....	21
1.2.4 Hipótesis .....	22
1.2.5 Identificación y caracterización de las variables .....	22
CAPITULO II. MÉTODO.....	23
2.1 Tipo de estudio .....	23
2.2 Modalidad de investigación .....	24
2.3 Método .....	24
2.4 Población y muestra.....	24
2.5 Selección de instrumentos de investigación .....	25
2.6 Validez y confiabilidad de los instrumentos.....	25
2.7 Operacionalización de variables .....	25
2.8 Procesamiento de datos.....	26
CAPITULO III RESULTADOS.....	27
3.1 Levantamiento de Datos / información.....	27
3.1.2 Objetivo de la entrevista. ....	27
3.1.3 Objetivo de la encuesta .....	28
3.1.4 Tabulación .....	29
3.2 Presentación y análisis de resultados. ....	37
3.2.1 Ventas a credito vs contado .....	38

3.2.2 Diferencias en cartera .....	43
3.2.3 Costos de distribución.....	47
3.3 Aplicación práctica. ....	50
3.3.1 Estrategia de efectivo.....	51
3.3.2 Análisis Financiero .....	64
CAPITULO IV. DISCUSIÓN .....	69
4.1 Conclusiones.....	69
4.2 Recomendaciones .....	70

### Índices gráficos.

Gráfico No 1. Efectividad de cobranza.....	29
Gráfico No 2. Pago de facturas vencidas por parte de los clientes.....	29
Gráfico No 3. Calidad de servicio por parte del cliente hacia el personal de KC .....	30
Gráfico No 4. Exactitud de la información dada por el cliente .....	31
Gráfico No 5. Comunicación entre cliente y proveedor .....	32
Gráfico No 6. Cumplimiento de rutas por parte del cliente.....	32
Gráfico No 7. Gestión de diferencias por parte de finanzas .....	33
Gráfico No 8. Gestión de diferencias por parte del cliente.....	34
Gráfico No 9. Confianza hacia el cliente.....	35
Gráfico No 10. Cumplimiento de acuerdos comerciales .....	35
Gráfico No 11. Implementación de promociones.....	36
Gráfico No12. Ventas sierra octubre 2012 – agosto 2013.....	38
Gráfico No 13. Peso de ventas credito vs contado 3Q-2012- 3Q 2013.....	39
Gráfico No 14. Diferencias de cartera- agosto 2013 .....	40
Gráfico No 15. GTN vs GP enero 2013-agosto 2013.....	41
Gráfico No 16. Ventas netas –Utilidad enero-agosto 2013. ....	42
Gráfico No 17. Diferencias en cartera sierra, Enero 2013- Agosto 2013.....	43
Gráfico No 18. Peso por concepto de diferencia en cartera enero-agosto2013..	44
Gráfico No 19. Tendencia diferencia en cartera enero2013-agosto 2013. ....	45
Gráfico No 20. Tendencia de DSO enero-agosto 2013 .....	46



Gráfico No 21. Costos de distribución enero- agosto del 2013.....	48
Gráfico No 22. Dias de inventario zona sierra enero-agosto 2013.....	49
Gráfico No 23. Inventario vs DSO enero-agosto 2013.....	49
Gráfico No 24. Peso de venta enero-agosto 2013.....	52
Gráfico No 25. Peso de venta proyectado agosto-diciembre 2013.....	53
Gráfico No 26. Venta distribuidores agosto-diciembre 2013.....	53
Gráfico No 27. Ventas sierra enero – diciembre 2013 .....	55
Gráfico No 28. Peso de ventas credito vs contado 3Q-2012- 4Q 2013.....	56
Gráfico No 29. Tendencia GTN enero-diciembre 2013. ....	57
Gráfico No 30. Ventas netas –Utilidad de ventas agosto-diciembre 2013.....	58
Gráfico No 31. Tendencia GP 1Q2012-4Q2013. ....	58
Gráfico No 32. Tendencia GP vs GTN 1Q 2012- 4Q2013.....	59
Gráfico No 33. Tendencia diferencia en cartera enero2013-agosto 2013. ....	60
Gráfico No 34. Peso por concepto de diferencia en cartera agosto- diciembre2013. ....	60
Gráfico No 35. Tendencia DSO año 2013.....	61
Gráfico No 36. Costos de distribución agosto-diciembre 2013.....	62
Gráfico No 37. Análisis Financiero – Política de credito Junio-julio 2013.....	64
Gráfico No 38. Análisis política de credito – estrategia de efectivo aplicación práctica junio-julio 2013.....	65
Gráfico No 39 Análisis Financiero- estado de pérdidas y ganancias – junio-julio 2013. ....	66
Gráfico No 40 Tendencia utilidad Neta – política anterior vs política propuesta junio, julio 2013.....	67
Gráfico No 41. Estado de pérdidas y ganancias año 2013 por trimestre. ....	68
Gráfico No 42 Tendencia- utilidad operativa 2013 por trimestre.....	68

**Resumen:**

Dentro del presente estudio se procede analizar el recaudo de cartera en la empresa Kimberly Clark Ecuador en el año 2013, específicamente dentro de la región de la sierra, y su afectación directa en el proceso contable la cual tiene una incidencia en los saldos en cartera de los presentes distribuidores, los cuales tienen el poder de negociación al momento de la venta y pago de la cartera vencida, afectando a indicadores financieros como días en cartera, diferencias de cartera, y rentabilidad de la compañía, en los primeros trimestres del año 2013 los distribuidores de la compañía no tienen una buena tendencia de pagos a su vez las diferencias en cartera aumentan ya que para realizar la ventas se deben incurrir en negociaciones especiales aumentando los costos de venta y reduciendo la rentabilidad de la compañía. Para poder tener una mejor conducta de pagos y mejorar indicadores financieros se debe tomar decisiones críticas para el negocio y así poder conseguir un crecimiento rentable y sostenido, para ello se aplicara la integración vertical hacia adelante la cual consiste en estructurar el canal de distribución y hacerlo más corto para llegar de mejor forma al consumidor final, para dicha reestructuración es necesario crear clientes mayoristas que cancelen al contado bajando el poder de los distribuidores sobre la compañía, mejorando así las recaudaciones e indicadores financieros.

**Palabras Clave:**

Gross Profit, Gross to Net, DSO, diferencias en cartera, ventas netas, utilidad operacional, negociaciones especiales, operacional, utilidad neta.

# CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

**Tema:**

Sistema contable en la empresa Kimberly Clark Ecuador.

**Título:**

Estudio de las recaudaciones de cartera como incidencia en el proceso contable de la empresa Kimberly Clark Ecuador en el año 2013.

**1.1.1 Planteamiento Del problema**

La empresa Kimberly Clark Ecuador sufre de un déficit en sus flujos de efectivo mensual debido a la deficiente gestión de la recuperación de las carteras de los clientes, en los últimos años ha tenido que recurrir a préstamos emergentes para el pago de algunas deudas y obligaciones del giro del negocio como la adquisición de materiales y suministros de oficina o el pago parcial de dividendos a los accionistas, la compañía ha tenido que recurrir a estos préstamos, los cuales ascienden cerca de 600 mil dólares para no afectar la imagen de la empresa.

**1.1.1.1 Diagnostico Del problema**

Los síntomas de este problema es un déficit en el flujo de efectivo mensual de la empresa que asciende a 550 mil dólares que con lleva a solicitar pequeños préstamos a instituciones bancarias locales cuyo monto es de 600 mil dólares a un plazo de un año para suplir algunos pagos del giro del negocio como pago a accionistas y proveedores de materiales , el débil control y falta de personalización de la cuenta de los clientes por

parte del área comercial no ayuda a controlar y mantener limpias las carteras de los clientes el resultado de esto es que no se pueda tener una información clara para proceder a cobrar respectivamente en los plazos acordados esto sucede a la mala información de los vendedores ya que no proporcionan una adecuada información de las ventas y descuentos de sus respectivos clientes por esta razón se espera una ayuda del área comercial para cumplir correctamente con la información otorgada por los vendedores.

#### **1.1.1.2 Pronóstico**

Si la mala gestión de cobro sigue afectando a la compañía será necesario realizar una nueva política de crédito y esto afectara a toda la empresa, Kimberly Clark tiene 30 días de crédito y se está recuperando las ventas a crédito cerca de los 55 días, por temas de procesos se debería bajar el volumen de ventas, actualmente el área comercial está vendiendo a los clientes de Quito y Sierra cerca de los tres millones de dólares y se deberían bajar las ventas a los dos millones quinientos mil dólares ya que si siguen con el mismo nivel de venta los clientes tendrán su inventario alto y por lo tanto no poseerán el suficiente flujo de efectivo para hacer frente sus obligaciones de pago con la empresa.

#### **1.1.1.3 Control del pronóstico**

Para controlar y mejorar el sistema de cobro es necesario realizar cambios internos en la empresa como bajar el nivel de operatividad en el registro de cobro para ello es necesario controlar de mejor manera el área comercial ya que ellos deben tener en cuenta que las ventas a crédito que produzcan se deben cobrar en los plazos acordados y entregar la información correcta para el registro en el sistema, para ello el

departamento de crédito y cobranzas deben tener procesos operativos adecuados como la integración de tablas dinámicas para mejoramiento de los días de cobro los cuales están en un plazo promedio de 30 días.

### **1.1.2 Formulación del problema**

Kimberly Clark Ecuador no cuenta con un control adecuado en las recaudaciones y registros contables de cobros, por esta razón existe un atraso en la recuperación de la cartera de los clientes de Quito y sierra de la empresa, producidos por una alta operatividad en los procesos contables de la compañía, y por no tener un control adecuado en las ventas a crédito especialmente con los clientes Pareto de la empresa.

La información que entrega la parte comercial para el registro contable de los pagos es deficiente ya que los descuentos otorgados a los clientes que implementa el área comercial de la compañía no están claramente especificados.

### **1.1.3 Sistematización del problema**

- ¿Que se está haciendo para la mejora del proceso de cobro?
- ¿Cómo se podrá controlar las ventas que produce el área comercial?
- ¿Cómo mantener una mejor comunicación entre los departamentos de la empresa especialmente entre el departamento comercial y el financiero?
- ¿Cómo rebajar la operatividad en el área de crédito y cobranzas para tener una mejor información de las carteras de los clientes?

### **1.1.4 Objetivo general**

- Estudiar las recaudaciones de cartera como incidencia en el proceso contable de la empresa Kimberly Clark Ecuador en el año 2013

#### **1.1.5 Objetivos específicos**

- Elaborar una base de datos de la cartera de la empresa Kimberly Clark Ecuador, con la finalidad de proceder al cumplimiento de los pagos dentro de los plazos acordados.
- Elaborar una base de control de los descuentos realizados a los clientes.
- Elaborar un plan de mejora para la comunicación entre el área comercial y los clientes de la empresa.
- Estudiar los descuentos otorgados a los clientes de la empresa Kimberly Clark Ecuador.

#### **1.1.6 Justificación**

La investigación se la realiza para resolver los problemas que tiene la empresa para la gestión de cobro ya que esto está afectando a la compañía en sus flujos de caja mensuales, también el planteamiento de esta investigación es para mejorar y controlar las ventas realizadas por la parte comercial para tener un mejor proceso de registro y saneamiento de las carteras de los clientes.

## **1.2 Marco teórico**

### **1.2.1 Estado actual del conocimiento sobre el tema**

En la empresa Kimberly Clark el área de finanzas está dividida en tres departamentos que son el departamento de crédito y cobranzas, control de ventas y análisis del negocio, en el departamento de crédito y cobranzas se recolecta las ventas a crédito que realizan el área comercial de la compañía, aproximadamente se da crédito a 30 días en los clientes de Quito y Sierra, los clientes actuales que posee Kimberly Clark están divididos en cuatro regiones que son clientes de Quito, Sierra, Guayas y Costa, esta división se la realizo por el motivo que los clientes clave están en la provincia del Guayas y en la ciudad de Quito.

En el área comercial está encargado de las ventas de toda la compañía, la mayoría de las ventas que realiza el área comercial va a acompañadas con diferentes promociones para incentivar el volumen de venta, estas promociones se las ve reflejadas con notas de crédito, estos créditos que tienen los clientes se los saben descontar cuando realizan los pagos a su vez estos pagos los registra el área de crédito y cobranzas.

Para entender el proceso de cobro es necesario saber ciertas funciones del área comercial (ventas), financiera y logística, para que se pueda realizar una venta es necesario que el ejecutivo de venta ingrese el pedido, este pedido pasa por el área de finanzas específicamente por crédito y cobranzas aquí se aprueba el pedido o se lo rechaza dependiendo de la morosidad y cumplimientos de los pagos del cliente, luego que el pedido se ha aprobado logística procede a despacharlo.

Para poder aprobar un pedido es necesario que el cliente este al día en sus pagos, la persona que aprueba los pedidos debe ingresar al sistema contable y ver la cartera del

cliente, esta debe estar al día y limpia para la aprobación, para esto es necesario que la persona que se encarga del registro ingrese al sistema el pago que realiza el cliente.

La persona encargada de los cobros de la zona de quito es un cobrador del área de crédito y cobranzas pero para la zona de sierra el que cobra son los mismos ejecutivos de venta,

Ya sea el cobrador o el ejecutivo de venta deben entregar un recibo de cobro el cual debe estar especificado las facturas y los descuentos por parte del cliente, este recibo debe ser entregado a la persona encargada de los registros contables.

Justo en el proceso antes descrito existe un problema, como los clientes tienen un crédito por las promociones estas se los descuentan con su respectiva nota de crédito pero la mayoría de promociones los clientes se descuentan antes de que les llegue la nota de crédito física.

Un ejemplo de los descuentos es el siguiente, si el cliente tiene facturas que pagar por \$1000 dólares y el ejecutivo de venta ofreció una promoción por \$100 dólares, el cliente nos puede girar un cheque por \$900 dólares ya que la diferencia se descuenta con una nota de crédito por promociones, a continuación se demuestra un recibo de cobro donde el ejecutivo nos detalla el pago:



Recibo de Cobro											
Nombre del Cliente		COMERCIAL SALVADOR PACHECO MORA S.A.				Codigo Cliente: 40147553				97047	
Cobrador:		ANDRÉS ALVARADO				Fecha de Emision: 10/05/2013					
Fecha Ch./	Banco	No. Cheque	No. Factura	Valor Total Factura	Descuentos						Valor Pagado Neto
					Retención Valor	%PP	Pronto Pago Valor	N.C. Varias/Devoluciones/Faltantes de Mercadería		No. N.C.	
09/05/2013	AUSTRO	25153	E01100189671	1.009,01	\$ 9,01		\$ -	\$ 100,00		63263	\$ 900,00
											\$ -
											\$ -
											\$ -
											\$ -
											\$ -
											\$ -
											\$ -
											\$ -
											\$ -
VALOR TOTAL CHEQUE/S O DEPÓSITO/S O TRANSFERENCIA/S											\$ 900,00
Observaciones: DESCUENTAN RETENCIONES Y N/C											
Nota: PAPELETA #											
Bajo este formato debe de quedar estrictamente cuadrado el pago realizado a Kimberly-Clark Ecuador S.A.											
Aplica para toda forma de pago.											
Favor identificar la nota de crédito de cada descuento caso contrario indicar con la palabra "N/A".											
											_____ CLIENTE

(Kimberly Clark Ecuador, 2013)

En este ejemplo el pago esta cuadrado ya que en el sistema esta generada la nota de crédito por promociones y no salta esa diferencia en la cartera del cliente.

Un problema es que los clientes se descuentan anticipadamente, esto si llevamos al ejemplo anterior quiere decir que el cliente se descontaría los \$100 dólares sin tener el documento 63263 que corresponde a la nota de crédito.

Todas las diferencias por los descuentos anticipados de los clientes generan un impacto sobre la cobranza ya que estos saldos (diferencias) son contabilizadas como saldos pendientes de cobro en la cartera, y afectan a los días de cartera.

Actualmente Kimberly Clark está manejando medio millón de dólares de diferencias en cartera y esto se ve reflejado como saldos pendientes de cobro.

Estas diferencias producidas por promociones por parte del área comercial son liquidadas por el área de control de ventas, que es la encargada de generar las notas de crédito por promociones.

En teoría las diferencias por descuentos anticipados por parte de los clientes deberían desaparecer cuando el ejecutivo de venta solicite la emisión de una nota de crédito por dicho descuento.

En el siguiente gráfico se muestra las diferencias en cartera de toda la compañía:

DIFERENCIA	Column Labels						CARTERA Total
	CARTERA						
	CORRIENTE		VENCIDA				
Row Labels		DE 1 A 30 DIAS	DE 31 A 60 DIAS	DE 61 A 90 DIAS	DE 91 A 120 DIAS	MAS DE 120 DIAS	
* QUITO MT	6.356,87	124.830,39	7.884,08	66.963,38	76.332,86	107.014,36	389.381,94
* GUAYAS MT		49.141,77	41.282,02	45.609,89	14.736,31	64.489,32	215.259,31
* QUITO TT	9.620,85	30.228,95	29.806,08	28.291,11	40.517,36	1.199,64	139.663,99
[-] KCP	1.621,84	64.971,65	41.043,83	7.621,80	1.374,83	13.959,39	130.593,34
EC - QUITO	652,74	27.407,28	32.541,73	3.294,22	1.347,49	1.082,52	66.325,98
EC - KCP ESPECIALIZADO	438,64	19.563,25	3.301,72	1.041,69	26,88	241,89	24.614,07
EC - COSTA	422,21	5.364,28	3.139,56	2.170,64	0,46	12.521,32	23.618,47
EC - GUAYAS	108,25	8.460,84	123,38	115,25		113,66	8.921,38
EC - SIERRA		4.176,00	1.937,44	1.000,00			7.113,44
* GUAYAS TT	25.966,08	17.784,38	9.415,86	34.452,26	15.100,38	942,45	103.661,41
* SIERRA TT	8.354,85	28.101,93	10.044,65	19.301,01	1.605,84	14.523,59	81.931,87
* COSTA TT	8.366,29	9.397,00	33.795,18	17.841,21	2.361,48	5.268,23	77.029,39
* FIBRAS				788,20			788,20
* OTRAS VENTAS						18,91	18,91
Grand Total	60.286,78	324.456,07	173.271,70	220.868,86	152.029,06	207.415,89	1.138.328,36

(Kimberly Clark Ecuador, 2013)

Como se puede observar Quito y sierra tienen las mayores diferencias afectando así a los días de cobro de la empresa.

En Kimberly-Clark Ecuador las diferencias en cartera es un problema de todas las áreas ya que son saldos que en su gran mayoría están pendientes de cobro o liquidación por parte de la compañía, para dar un esquema más global de las diferencias en cartera se las puede dividir en los siguientes grupos:

- Diferencias por devoluciones, faltantes y errores de carga (Departamento Logístico).
- Diferencias por promociones (Departamento Comercial).
- Diferencias de precios (Departamento Comercial).
- Diferencias por convenios (Departamento Comercial).

Actualmente la revisión de estas diferencias es un problema para la compañía ya que no están claros los saldos pendientes de las carteras de los clientes, la mayor concentración de diferencias o saldos sin identificar están en los clientes de Quito y Sierra, existen diferencias por medio millón de dólares solo en estas dos Zonas.

### **1.2.2 Adopción de una perspectiva teórica**

La administración y políticas de crédito están estrechamente relacionadas con el giro del negocio y la competencia del mercado en que la empresa opera.

La buena o mala administración de las Cuentas por Cobrar afecta directamente la liquidez de la empresa, ya que un cobro es el final del ciclo comercial donde se recibe la utilidad de una venta realizada y representa el flujo del efectivo generado por la operación general, además de ser la principal fuente de ingresos de la empresa base para establecer compromisos a futuro.

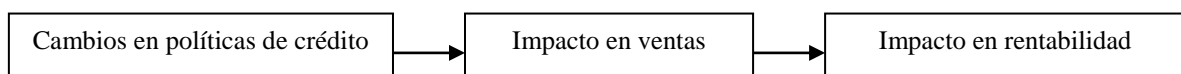
El administrador financiero debe hacer un profundo análisis sobre el impacto que tiene un cambio en las políticas de crédito y cobranza, sobre la rentabilidad, liquidez y riesgo de la empresa.

La flexibilización de las políticas de crédito (normas crediticias para aceptación de cuentas, términos de crédito: plazo, límites de crédito, descuentos otorgados, términos especiales) puede estimular la demanda, pero genera un costo por llevar cuentas por cobrar adicionales, y un mayor riesgo de pérdidas por cuentas incobrables.

La posibilidad de flexibilizar las políticas de crédito encuentra sus límites fundamentalmente en tres variables:

1. El mercado. Dado que las organizaciones juegan en el mercado, las acciones de los competidores no pueden ser ignoradas ya que van a tener influencia en el impacto que tienen los cambios en la política de crédito sobre las ventas.
2. La capacidad de producción. En la medida que la flexibilización estimula la demanda, esa demanda incremental tiene que poder ser satisfecha.
3. Los flujos de caja. No podemos olvidar que va a haber una mayor demanda en inversión en capital de trabajo.

Con estos elementos básicos vamos a sensibilizar una extensión de los términos de crédito y evaluar entonces la conveniencia o no de realizar dichos cambios en función de la mayor o menor rentabilidad que estos generen a la empresa.



Para ello debemos conocer:

- La rentabilidad de las ventas adicionales
- La demanda añadida de producto que surge del relajamiento de las normas de crédito.
- La mayor lentitud del período promedio de cobranza
- El rendimiento requerido sobre la inversión.

Para maximizar las utilidades que surgen de las políticas de crédito y cobranza, la empresa debe variar dichas políticas en forma conjunta hasta que se llegue a una solución óptima. Para juzgar el impacto de cada decisión se debe realizar un análisis de

sensibilidad y luego hacer una comparación costo-beneficio para escoger el mejor curso de acción a seguir.

(C & Horne, 2012)

### **1.2.3 Marco conceptual**

Administración de cuentas por cobrar: Son los derechos exigibles que tiene una empresa por:

- Mercancías vendidas a crédito
- Servicios prestados
- Comisión de préstamos
- Cualquier otro concepto análogo.

(Vásquez, 2012)

Cartera: Son las deudas que los clientes tienen con nuestra empresa, y están originadas en las ventas que se hacen a crédito.

Composición de la cartera:

- Facturas
- Notas de crédito
- Saldos

Días de cartera (DSO): Indicador financiero que determina el número de días requeridos para cobrar las cuentas a crédito según su rotación:

$$\text{DSO} = \frac{\text{Cuentas x Cobrar}}{\text{Ventas (NET)}} \times 30 \text{ Días}$$

(Kimberly Clark Ecuador, 2013)

Diferencias en Cartera: Saldos en cartera por las siguientes causas:

ORIGEN DE DIFERENCIA	CLASE DE DIFERENCIA
Z01	DIFERENCIA EN PRECIOS
Z02	DEVOLUCIONES Y AVERIAS
Z03	ACTIVIDADES MANUAL DE CICLO
Z04	DIFERENCIAS POR RETENCIONES
Z05	CASH DISCOUNTS PROCEDENTES
Z06	CONVENIOS
Z07	SALDO COBRABLE ( QUE EL CLIENTE DEBE REINTEGRAR POR QUE NO ES PROCEDENTE)
Z08	ABONOS A FACTURAS

(Kimberly Clark Ecuador, 2013)

#### 1.2.4 Hipótesis

Con un control adecuado de las ventas y mejoramiento del proceso de registro de pagos se podrá tener una mejor información de cartera para que la misma sea cobrada debidamente.

#### 1.2.5 Identificación y caracterización de las variables

Variables Dependientes:

- La compañía Kimberly Clark sufre de un déficit en los días de cartera (DSO), la política de crédito de la empresa es de 30 días plazo para las ventas a crédito pero el recaudo de es de 60 días.

- El departamento de crédito y cobranzas tiene inconvenientes para la identificación de los saldos de cartera (Diferencias en cartera).
- El departamento comercial no tiene seguimiento de la cartera de sus clientes.

VARIABLES INDEPENDIENTES:

- La demora en los días de cobro es porque los clientes de Quito y Sierra de la empresa no poseen una cultura de pago.
- El departamento comercial no facilita la información adecuada para el registro contable de los respectivos descuentos de los clientes.
- El departamento comercial no se personaliza de la cartera de sus clientes.

## **CAPITULO II. MÉTODO.**

### **2.1 Tipo de estudio**

El presente plan se basa en un tipo de investigación descriptivo ya que analiza y describe el proceso de cobro de la empresa Kimberly Clark Ecuador.

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

(B., Dalen, & Meyer, 2012)

## **2.2 Modalidad de investigación**

La modalidad de investigación que posee este plan se fundamenta en una investigación de campo ya que los datos son directamente obtenidos de la empresa Kimberly Clark Ecuador.

La segunda modalidad de investigación que se implementa en este plan es de proyecto de desarrollo ya que se basa en la necesidad que tiene la compañía de mejorar los días de cartera con un mejoramiento en el proceso de cobro.

## **2.3 Método**

El método seleccionado para esta investigación es de campo es el siguiente:

Método Histórico – Lógico

En la investigación de campo se debe implementar el método histórico – lógico ya que se estudiara la incidencia de las recaudaciones en el proceso contable de cobro, se dará a conocer los diferentes problemas históricos que ha tenido la empresa para el mejoramiento de los días de cartera

También se deberá investigar los puntos críticos donde se analizara los problemas y a su vez se desarrollara las respectivas soluciones para los mismos.

## **2.4 Población y muestra**

Población: Kimberly Clark Ecuador

Muestra: Ejecutivos de demanda de Quito, Loja y Cuenca.



## **2.5 Selección de instrumentos de investigación**

Los instrumentos que se implementara para esta investigación serán entrevistas y encuestas.

Las encuestas se las realizara a todos los ejecutivos de demanda de las zonas de Quito, Sierra y Cuenca, dichas encuestas irán enfocadas a analizar el presente proceso contable del área de crédito y cobranzas y como este proceso afecta a las recaudaciones de cartera de la empresa.

Las entrevistas únicamente se procederá a su realización a los principales gerentes de ventas de la zona de Quito y Sierra, estas entrevistas tendrán el objetivo de analizar e identificar los problemas que poseen por el actual proceso contable de las recaudaciones de cartera.

## **2.6 Validez y confiabilidad de los instrumentos**

En el presente plan de investigación se validará la confiabilidad de los instrumentos a utilizarse mediante la implementación de pruebas piloto tanto para las encuestas como para las entrevistas antes mencionadas.

Se establecerán los niveles de confianza estadísticos que se requieren para la investigación, los cuales estarán con niveles de confianza del 98%. Se asegurará que los instrumentos midan de manera confiable las variables que deban medir. Se hará investigación de campo preliminar para cumplir con este objetivo

## **2.7 Operacionalización de variables**

El estudio de la recaudación de la cartera se podrá medir con los siguientes índices:

VARIABLE FINANCIERA		
DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Rotación de cartera	Es un indicador el cual indica el tiempo que se demora la empresa en convertir en efectivo las cuentas por cobrar que hacen parte del activo corriente.	$\frac{\text{VENTAS A CREDITO}}{\text{CUENTAS X COBRAR}}$
Días de cartera (DSO)	Indicador financiero que determina el número de días requeridos para cobrar las cuentas a crédito según su rotación.	$\frac{\text{CUENTAS X COBRAR}}{\text{VENTAS NETAS}} \times 30 \text{ DÍAS}$
Análisis de la rotación del inventario	Señala el número de veces que el inventario de productos terminados se ha renovado como resultado de las ventas.	$\frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{\text{INVENTARIO DE PRODUCTO TERMINADO}}$
Análisis de los días de inventario	Se refiere al número de días que en promedio, el inventario de productos terminados ha permanecido en las bodegas antes de venderse a los clientes.	$\frac{360 \text{ Días}}{\text{ROTACION DE INVENTARIO}}$

VARIABLE CONTABLE		
Análisis del proceso contable	Este indicador medirá el nivel de operatividad que posee el proceso contable y ayudara a identificar el tiempo empleado para resolver las diferencias en cartera,	Encuestas y entrevistas

Fuente: Manual de gestión financiera- Econ. Juan Rodrigo Sáenz Flores.

Elaborado por: autor.

Mediante estos dos indicadores se podrá analizar cómo está actualmente la empresa en la gestión de la recuperación de las ventas a crédito, también dará una visualización global de cómo está el proceso contable de la empresa.

## 2.8 Procesamiento de datos

Los datos obtenidos de las pruebas pilotos serán tabulados en el paquete de Microsoft Office Excel y luego serán traspasados al informe en el Microsoft Word, la información resultante será analizada para el posterior desarrollo de la investigación.

## CAPITULO III RESULTADOS

### 3.1 Levantamiento de Datos / información.

#### 3.1.2 Objetivo de la entrevista.

Estudio de las recaudaciones de cartera como incidencia en el proceso contable de la empresa Kimberly Clark Ecuador en el año 2013.

Entrevista No1:

Preguntas:

1. ¿Cómo ve usted el proceso contable en la empresa Kimberly Clark Ecuador?

Concentración de cartera en distribuidores y con ello mucho poder de decisión en favor del cliente en cuanto a pagos y negociación.

2. ¿Cuál cree usted que es el mayor inconveniente en el proceso de registro de pagos?

- ✓ Morosidad de la cartera.
- ✓ Concentración de venta y por consecuencia cartera.

3. ¿Qué opina usted acerca del poder de negociación que tienen los clientes actuales de Kimberly Clark?

Con la concentración de cartera y venta el poder de negociación lo tiene el 70% el cliente lo que perjudica nuestros indicadores.

4. ¿Cuál cree usted que es el mayor inconveniente con respecto a las diferencias en cartera?

No se tiene el mayor control en descuentos, el cliente se descuenta antes de la emisión de las notas de credito lo que incrementa el riesgo de diferencias.

5. De su opinión sobre el actual proceso de recaudo por parte del área comercial de la compañía.

Al tener las dos funciones, venta y recaudo, el ejecutivo en su don de vender negocia días adicionales de pago para conseguir mayor venta.

Entrevista No2:

Preguntas:

1. ¿Cómo ve usted el proceso contable en la empresa Kimberly Clark Ecuador?

- ✓ Operativo
- ✓ Repetitivo
- ✓ Tedioso
- ✓ Desordenado
- ✓ Con errores.

2. ¿Cuál cree usted que es el mayor inconveniente en el proceso de registro de pagos?

El envío de la información de correcta levantada por la persona que cobra.

3. ¿Qué opina usted acerca del poder de negociación que tienen los clientes actuales de Kimberly Clark?

Se ha dado mucho poder de negociación a los clientes.

4. ¿Cuál cree usted que es el mayor inconveniente con respecto a las diferencias en cartera?

Descuentos otorgados en negociaciones tacitas.

5. De su opinión sobre el actual proceso de recaudo por parte del área comercial de la compañía.

Deficiente con muchos puntos de mejora.

## **Encuestas**

### **3.1.3 Objetivo de la encuesta**

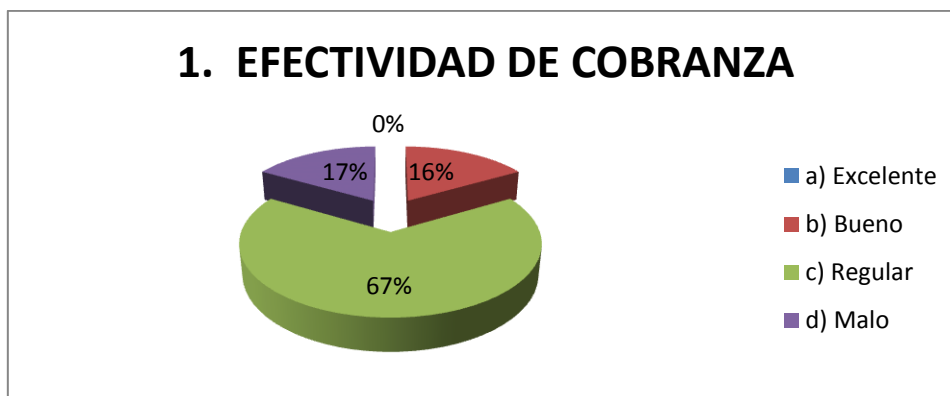
Estudio de las recaudaciones de cartera como incidencia en el proceso contable de la empresa Kimberly Clark Ecuador en el año 2013.

### 3.1.4 Tabulación

Variables:

**Gráfico No 1. Efectividad de cobranza**

<b>1. Efectividad de cobranza.</b>		
a) Excelente	0	0%
b) Bueno	2	17%
c) Regular	8	67%
d) Malo	2	17%



Fuente: Encuesta

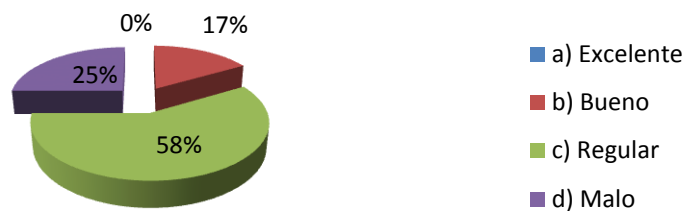
Elaborado por: Autor

- ✓ Del total de encuestas aplicadas un 67% muestra que la efectividad de cobranza es regular por el alto índice de cartera vencida que posee los clientes.

**Gráfico No 2. Pago de facturas vencidas por parte de los clientes**

<b>2. Pagos de facturas vencidas por parte de los clientes.</b>		
a) Excelente	0	0%
b) Bueno	2	17%
c) Regular	7	58%
d) Malo	3	25%

## 2. Pagos de facturas vencidas por parte de los clientes



Fuente: Encuesta

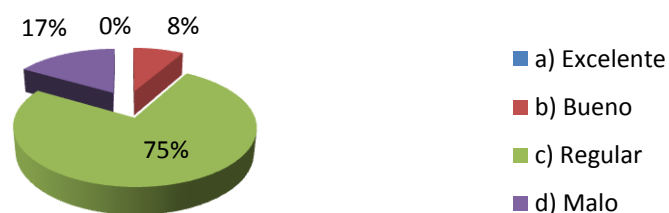
Elaborado por: Autor

- ✓ Los pagos de facturas vencidas por parte de los clientes es regular ya que el 58% no pagan dentro del plazo pactado con KC, en general la conducta de pagos es deficiente ya que solo un 17% cancelan al vencimiento de las facturas.

### Gráfico No 3. Calidad de servicio por parte del cliente hacia el personal de KC

3. Calidad de Servicio por parte del cliente hacia el personal de KC.		
a) Excelente	0	0%
b) Bueno	1	8%
c) Regular	9	75%
d) Malo	2	17%

## 3. Calidad de Servicio por parte del cliente hacia el personal de KC.



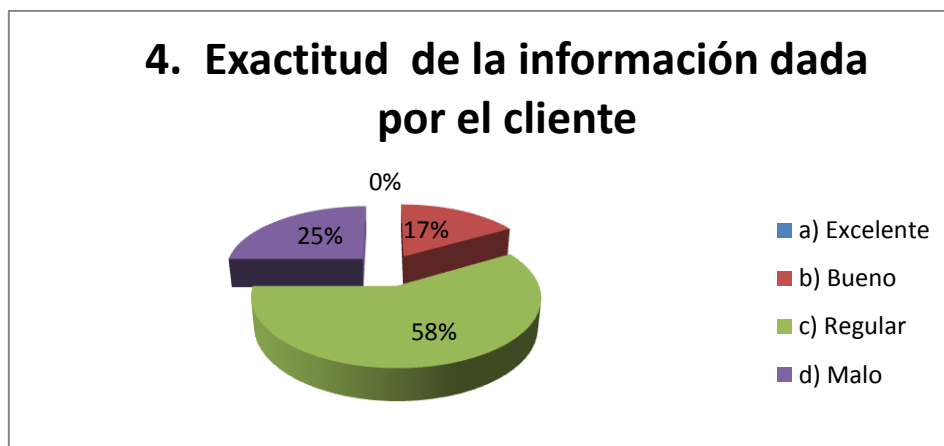
Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

- ✓ El servicio que recibe los empleados de KC por parte de los clientes es deficiente por los varios reglamos de los mismos, en general el trato hacia el personal no es bueno, cerca de un 75% de los encuestados menciona que es regular.

**Gráfico No 4. Exactitud de la información dada por el cliente**

<b>4. Exactitud de la información dada por el cliente.</b>		
a) Excelente	0	0%
b) Bueno	2	17%
c) Regular	7	58%
d) Malo	3	25%



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

- ✓ La exactitud de la información dada por el cliente referente a reportes de ventas KC y pagos es deficiente ya que no todos los clientes poseen la accesibilidad y orden que la corporación requiere.

### Gráfico No 5. Comunicación entre cliente y proveedor

5. Comunicación entre cliente y proveedor.		
a) Excelente	0	0%
b) Bueno	4	33%
c) Regular	6	50%
d) Malo	2	17%



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

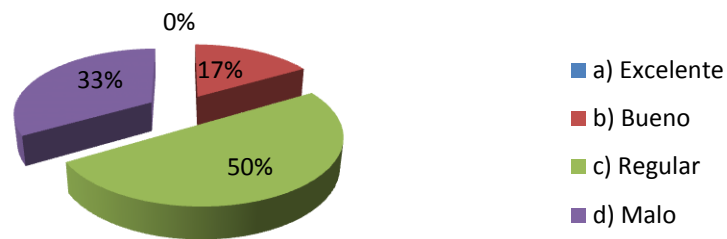
- ✓ En general la comunicación que posee KC con los clientes es regular ya que la corporación no comunica temas relevantes a tiempo a todos sus clientes, y estos a su vez no dan la oportunidad para la libre comunicación.

### Gráfico No 6. Cumplimiento de rutas por parte del cliente

6. Cumplimiento de Rutas por parte del cliente.		
a) Excelente	0	0%
b) Bueno	2	17%
c) Regular	6	50%
d) Malo	4	33%



## 6. Cumplimiento de Rutas por parte del cliente



Fuente: Encuesta

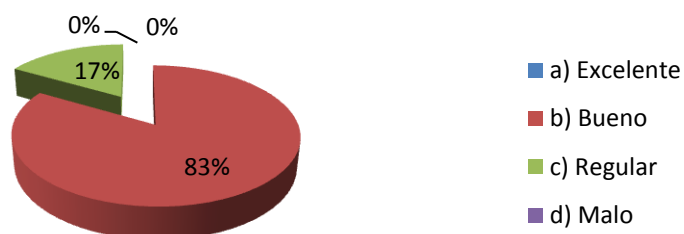
Elaborado por: Autor

- ✓ Lamentablemente las rutas por parte de los clientes no son adecuadas, más del 50% de las rutas no realiza la cobertura necesaria. Los clientes no realizan una distribución numérica eficiente.

## Gráfico No 7. Gestión de diferencias por parte de finanzas

7. Gestión de diferencias por parte de finanzas.		
a) Excelente	0	0%
b) Bueno	10	83%
c) Regular	2	17%
d) Malo	0	0%

## 7. Gestión de diferencias por parte de finanzas



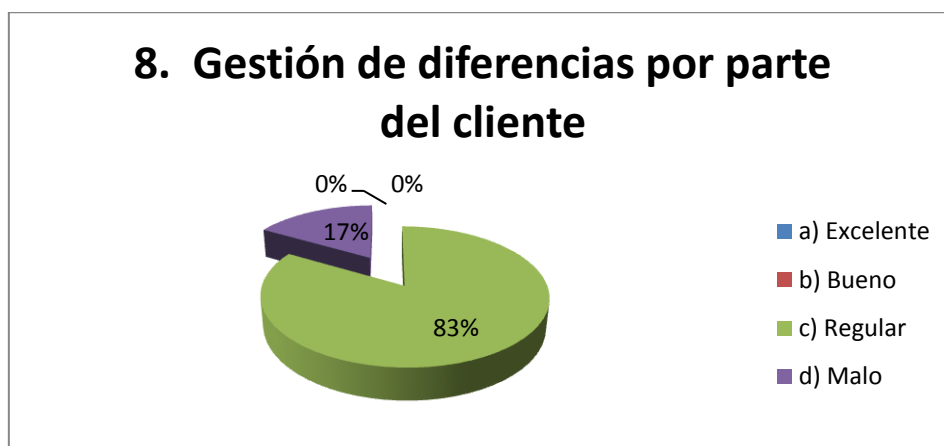
Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

- ✓ La gestión del departamento financiero en dar soluciones a las diferencias de cartera es buena ya que del universo de encuestados el 87% menciona que es bueno, como área de soporte da un buen servicio.

**Gráfico No 8. Gestión de diferencias por parte del cliente**

<b>8. Gestión de diferencias por parte del cliente</b>		
a) Excelente	0	0%
b) Bueno	0	0%
c) Regular	10	83%
d) Malo	2	17%



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

- ✓ Las diferencias en cartera que poseen los clientes no son debidamente atendidas por los mismos, esto causa que el saldo de sus carteras aumente. Cerca del 84% de los encuestados menciona que es deficiente la gestión de diferencias.

### Gráfico No 9. Confianza hacia el cliente

9. Confianza hacia el cliente.		
a) Excelente	0	0%
b) Bueno	3	25%
c) Regular	5	42%
d) Malo	4	33%



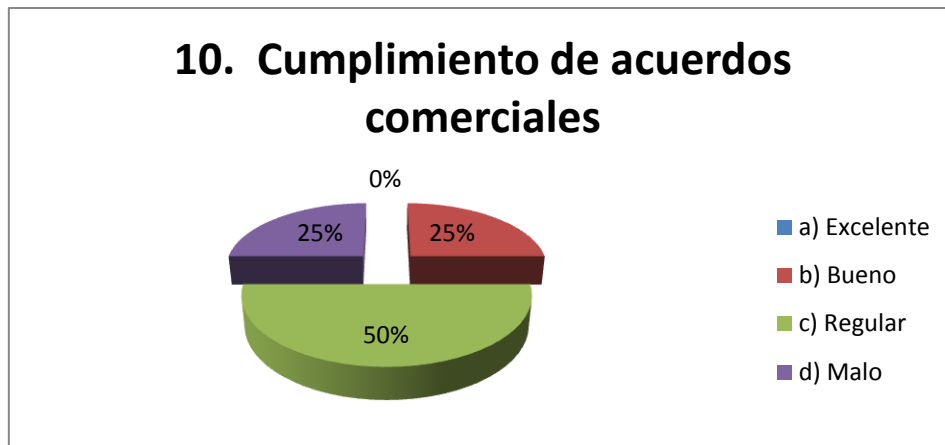
Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

- ✓ La confianza que tiene KC hacia los clientes es irregular ya que la mayoría de distribuidores no cumplen los acuerdos pactados con la empresa, más de la mitad de los encuestados poseen mucha incertidumbre y desconfianza con los clientes.

### Gráfico No 10. Cumplimiento de acuerdos comerciales

10. Cumplimiento de acuerdos comerciales.		
a) Excelente	0	0%
b) Bueno	3	25%
c) Regular	6	50%
d) Malo	3	25%



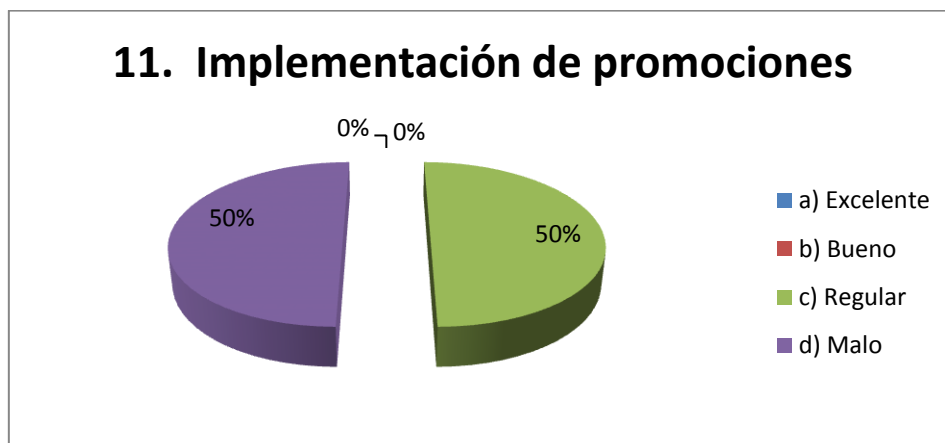
Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

- ✓ Los acuerdos comerciales firmados por los distribuidores no llegan a cumplirse, un 50% de los encuestados afirma que dichos acuerdos no son cumplidos al 100% en aspectos comerciales (ventas) y financieros (Cobranza).

**Gráfico No 11. Implementación de promociones**

11. Implementación de promociones.		
a) Excelente	0	0%
b) Bueno	0	0%
c) Regular	6	50%
d) Malo	6	50%



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

- ✓ La implementación de promociones hacia el consumidor final por parte de los distribuidores es muy deficiente, la mayoría de promociones se las margina el distribuidor y no las hace llegar al consumidor. Esto quiere decir que los porcentajes de descuento que se aplican a la venta para que llegue al detallista (tienda) no son debidamente aplicados por los distribuidores. Todos los encuestados afirmaron que dicha implementación es regular y mala.

### **3.2 Presentación y análisis de resultados.**

Como se ha visto en las encuestas y entrevistas se puede ver que los clientes tienen mucha influencia sobre las negociaciones con KC.

Esta influencia tiene un efecto directamente proporcional en ciertos indicadores que estaremos mencionando para el presente estudio.

Se va analizar los siguientes indicadores para visualizar los problemas que tiene la empresa en función de las recaudaciones y estas como afectan al proceso contable de la compañía.

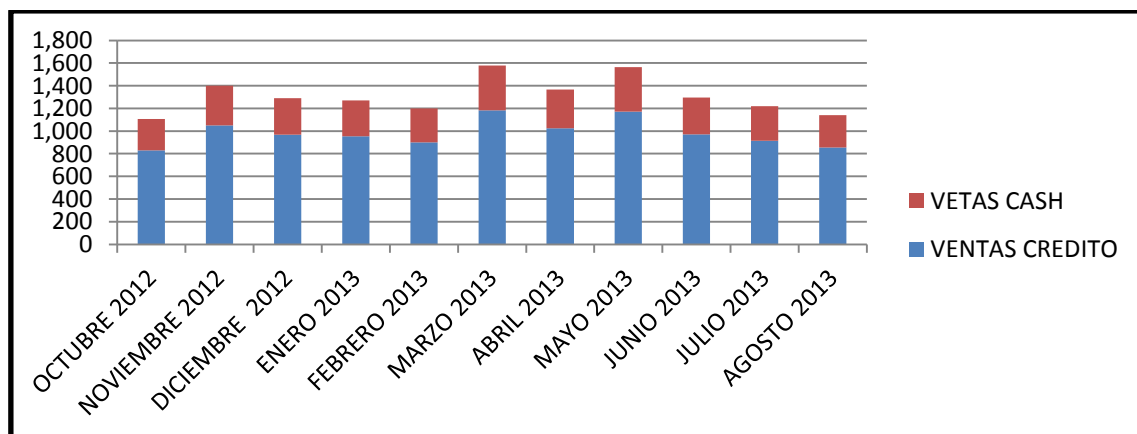
- Ventas a crédito y contado.
- Diferencias en cartera.
- Gross profit (GP)
- Gross to Net (GTN)
- Días en cartera (DSO)
- Costos de distribución.

- Niveles de inventario clientes

### 3.2.1 Ventas a credito vs contado

Para el presente estudio se muestra el porcentaje de ventas a credito versus las ventas de contado que tiene KC con los clientes de la zona sierra:

**Gráfico No12. Ventas sierra octubre 2012 – agosto 2013**



Fuente: Cubo portillo Kimberly Clark Ecuador

Elaborado por: Paul Corral.

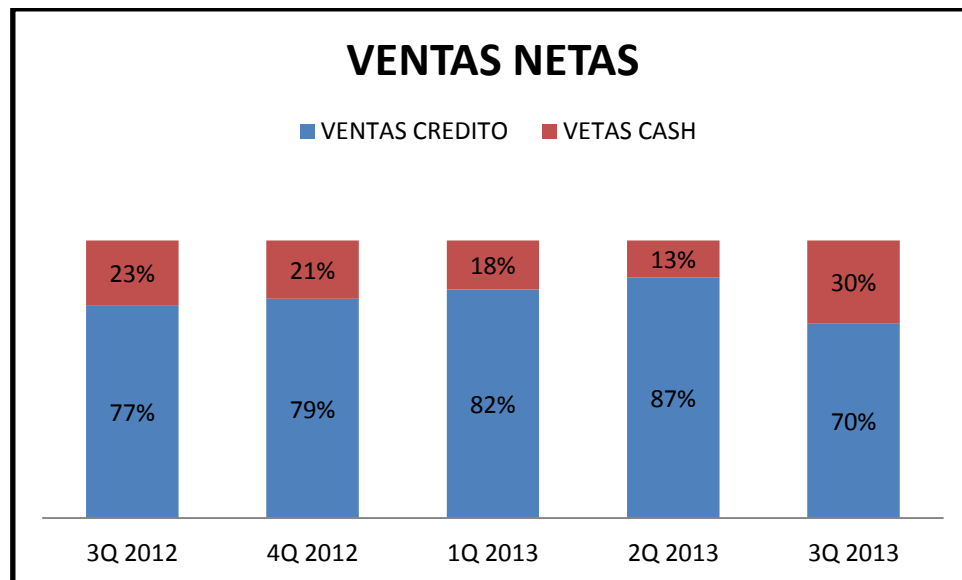
Como se puede ver las ventas a credito tienen un peso muy relevante para toda la zona de la sierra, y por consiguiente tenemos un DSO muy elevado ya que la rotación de las cuentas por cobrar es bajo, en promedio la rotación de la cartera es de 0,60 lo que nos indica que las ventas a credito no se están recuperando a tiempo por problemas de pago en los clientes de KC.

Según las encuestas el cerca del 70% de todos los clientes no cancelan al vencimiento de las facturas, esto sin contar los descuentos generados al momento de cancelar generando así diferencias en cartera.

Las diferencias en cartera suman al saldo por cobrar perjudicando los indicadores.

A continuación se muestra el peso que tiene las ventas a credito por trimestre:

**Gráfico No 13. Peso de ventas credito vs contado 3Q-2012- 3Q 2013.**



Fuente: Cubo portillo Kimberly Clark Ecuador

Elaborado por: Paul Corral.

En el gráfico No 13 podemos observar que el peso de la venta a credito es mucho mayor a las ventas de contado (cash), cerca del 75% en promedio se vende a credito a pocos clientes de los cuales no pagan a su debido tiempo.

El giro de negocio que tiene Kimberly Clark es la venta de productos de la canasta básica ecuatoriana como papel Higiénico, pañales y toallas sanitarias, se vende productos de alta rotación y por consiguiente los clientes deberían tener el suficiente flujo de efectivo para los pagos a proveedores.

Las ventas a credito que realiza la empresa también tiene un efecto directo sobre las diferencias en cartera, los clientes se descuentan importantes montos que afectan el saldo en cartera.

**Gráfico No 14. Diferencias de cartera- agosto 2013**

DIFERENCIA Row Labels	Column Labels CARTERA		CARTERA Total
	CORRIENTE	VENCIDA	
<b>SIERRA TT</b>	<b>24,184.55</b>	<b>59,235.84</b>	<b>83,420.39</b>
<b>EC - SIERRA</b>	<b>24,184.55</b>	<b>59,235.84</b>	<b>83,420.39</b>
ACTIVIDAD PROMOCIONAL	6,186.05	17,834.03	24,020.08
DEVOLUCIONES	1,695.17	7,193.82	8,888.99
DIFERENCIA DE PRECIOS	387.96	1,282.90	1,670.86
OTROS	13,840.11	32,840.70	46,680.81
RETENCION	2,075.26	84.39	2,159.65

Fuente: Cubo de cartera kimberly Clark Ecuador

Elaborado por: Autor.

Como se puede ver en el gráfico No3 las diferencias afectan el saldo en cartera en 83k lo cual dificulta la cobranza de la cartera.

Para generar una venta cualquier empresa necesita de un incentivo hacia los clientes para poder comercializar el producto, dicho incentivo son las promociones para enganchar a los consumidores.

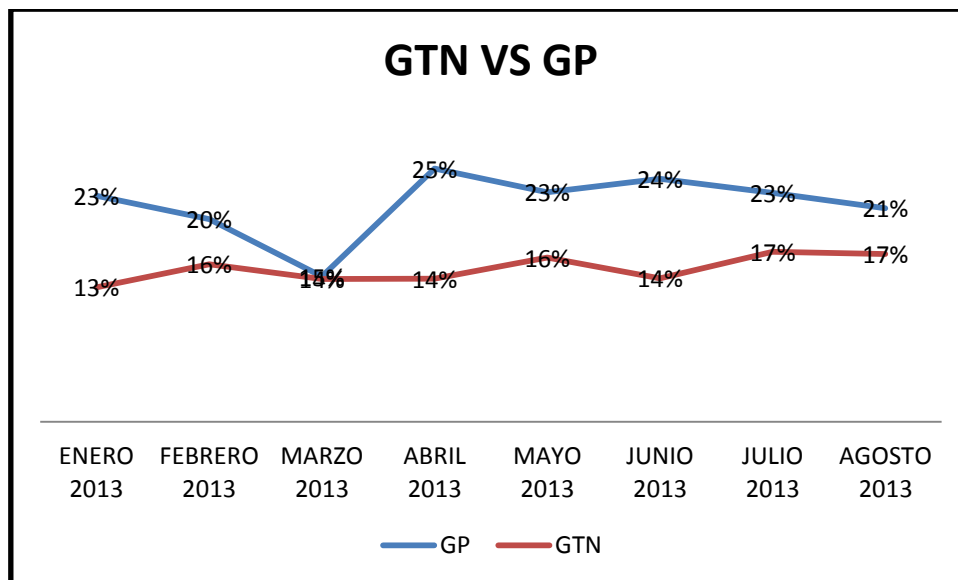
En kimberly Clark Ecuador tienen un indicador para saber el % de inversión que se hace a los diferentes canales de distribución para poder efectuar la venta, el cual se llama GTN (Gross to Net).

El indicador GTN va de la mano con el gross profit que es la utilidad que dejan las ventas.



A continuación en el siguiente cuadro podrán observar que el nivel de inversión se mantiene entre un 16%, mientras que la utilidad tiene diferentes variaciones.

**Gráfico No 15. GTN vs GP enero 2013-agosto 2013**



Fuente: Cubo Portillo Kimberly Clark Ecuador

Autor: Paul Corral.

Este gráfico se lo puede interpretar de la siguiente manera, las ventas que genera KC con una inversión promedio del 16% no son tan rentables ya que en promedio solo nos dejan un 21% de GP.

Este fenómeno sucede porque los productos que generan mayor rentabilidad no se los está vendiendo en la magnitud que debería, ya que los clientes como tienen el poder de negociación solo compran productos baratos que dejan baja rentabilidad para KC.

Para entender la gama de productos que maneja Kimberly Clark Ecuador se presenta son tres clases de producción:

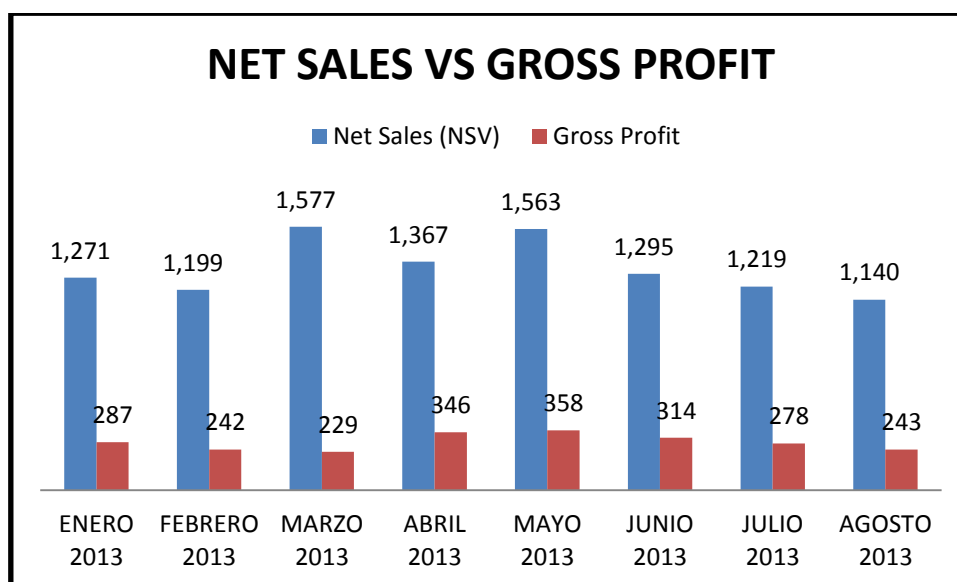
- Tir 1: Productos de baja rentabilidad en su mayoría son conformados por papales y pañales simples.

- Tir 2: Productos de rentabilidad media.
- Tir 3: Productos de rentabilidad alta, estos productos son papeles higiénicos y pañales con calidad Premium.

Los productos de baja rentabilidad son muy económicos para el consumidor final por ende los distribuidores prefieren generar venta a través de esta gama de productos Tir 1.

Se muestra en el siguiente gráfico las ventas netas vs la utilidad que dejó dichas ventas en miles de dólares.

**Gráfico No 16. Ventas netas –Utilidad enero-agosto 2013.**



Fuente: Cubo Portillo Kimberly Clark Ecuador

Autor: Paul Corral.

Una muestra que nos deja el gráfico No 16 es que en los meses de abril y mayo se puede ver que teniendo ventas diferentes se puede ver que el nivel de rentabilidad casi es el mismo por lo antes mencionado que no se está realizando una venta con productos que dejan una mayor rentabilidad.

Adicional a esto para poder generar la venta de productos más rentables el área comercial tiene que incurrir en negociaciones especiales las cuales afectan en la cartera del cliente.

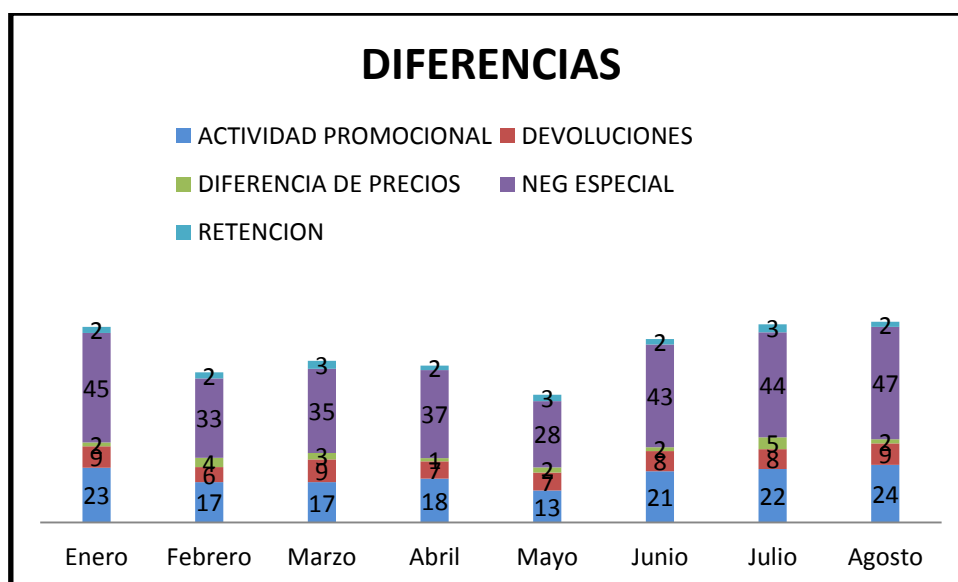
### 3.2.2 Diferencias en cartera

Como ya se ha mencionado antes las diferencias en cartera aparecen cuando los clientes se descuentan valores en los pagos.

Dichos valores que los clientes se descuentan en su mayoría son por negociaciones especiales por parte del departamento comercial como ya se lo ha mencionado.

En el gráfico No 17 y 18 se muestra las diferencias en cartera que tiene la zona de la sierra:

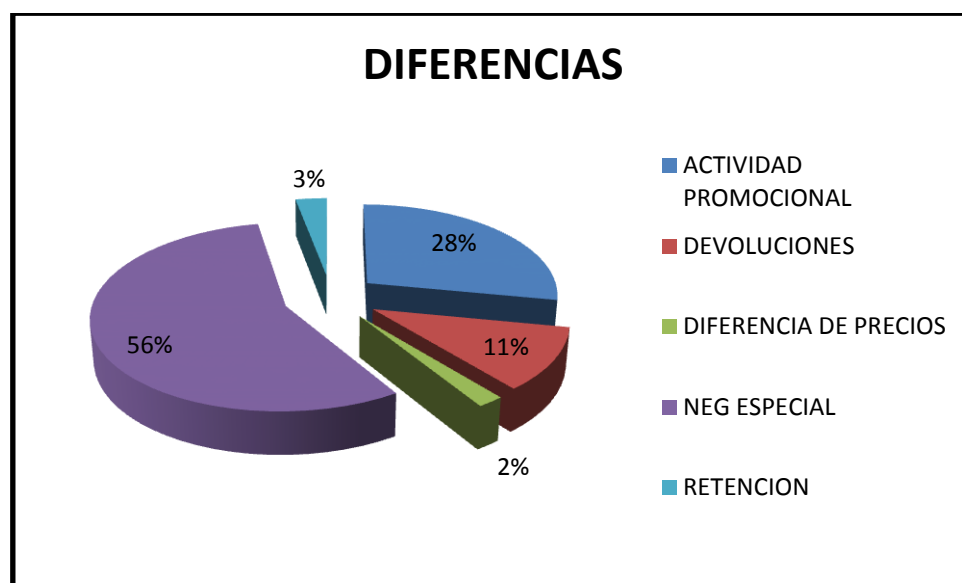
**Gráfico No 17. Diferencias en cartera sierra, Enero 2013- Agosto 2013**



Fuente: Cubo de cartera kimberly Clark Ecuador.

Autor: Paul Corral.

**Gráfico No 18. Peso por concepto de diferencia en cartera enero-agosto2013.**



Fuente: Cubo de cartera kimberly Clark Ecuador

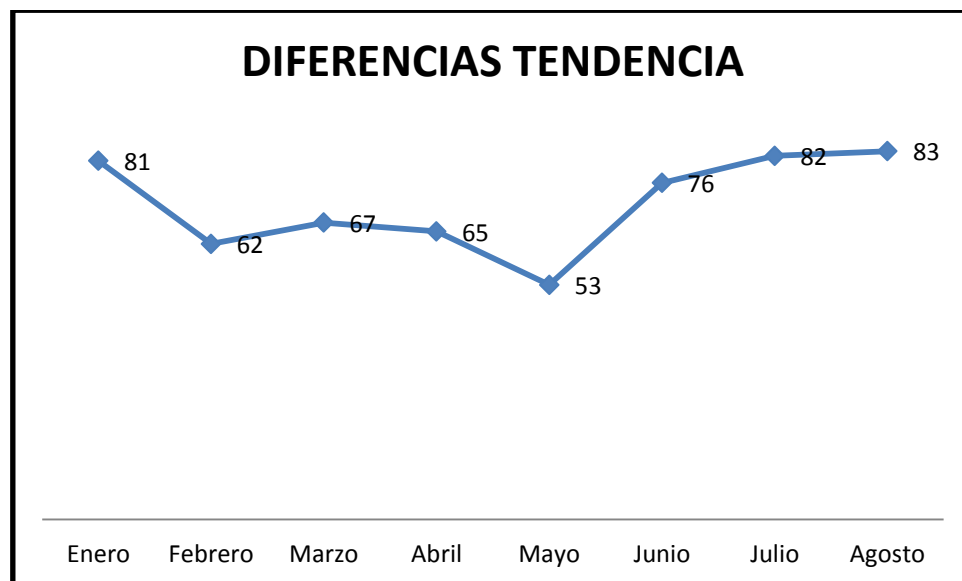
Autor: Paul Corral.

Como se puede observar las negociaciones especiales tienen el mayor peso en la cartera de los clientes, sumando a esto que también los clientes se descuentan promociones tenemos una afectación directamente a indicadores como DSO, GTN y GP.

Mientras mayor son las negociaciones especiales y promocionales otorgadas a los clientes afecta directamente a las diferencias en cartera.

Se muestra a continuación la tendencia que tiene las diferencias en cartera dentro de la zona estudiada:

**Gráfico No 19. Tendencia diferencia en cartera enero 2013-agosto 2013.**



Fuente: Cubo de cartera kimberly Clark Ecuador.

Autor: Paul Corral.

Dentro de los penúltimos meses del año 2013 se puede ver claramente que la tendencia en las diferencias es creciente, esto afecta a toda la compañía, sobre todo a los procesos de cobro y la operatividad que tiene el registro de las mismas.

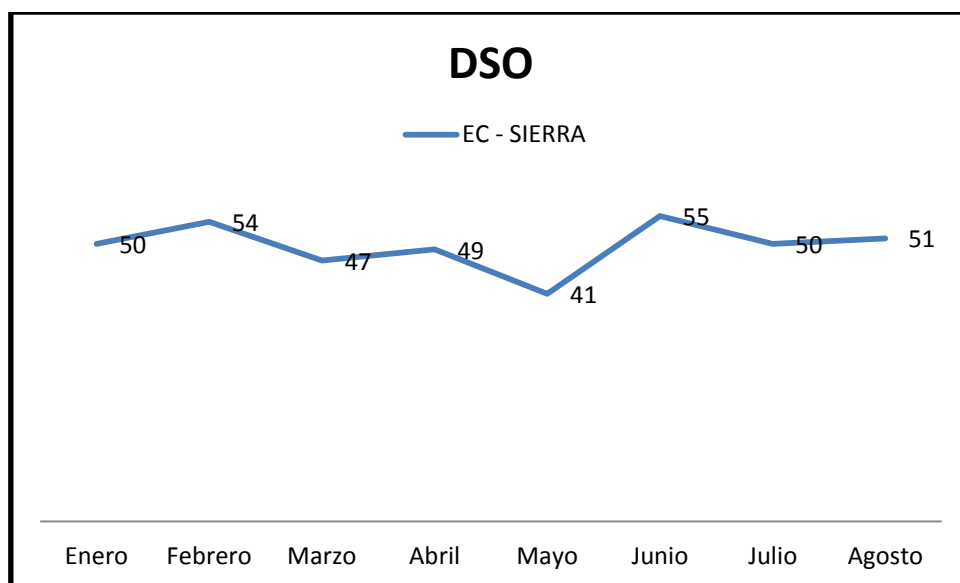
Como se ha estudiado podemos observar que las diferencias en cartera afectan a los días en cartera (DSO), las recaudaciones de dichas diferencias se ven afectadas por las negociaciones con los clientes, ya que los clientes tienen el poder de negociación con KC.

Los clientes que maneja KC los cuales son solamente distribuidores ya sean estos de cobertura o mayoristas, tienen un poder de negociación muy grande, se puede decir que utilizan la negociación de ganar-perder ya que sacan provecho a la compañía con descuentos especiales y plazos de crédito extras, esto genera un problema dentro de la

compañía por lo que el indicador de días en cartera ha sido muy elevado en los últimos meses.

Se muestra en el siguiente cuadro como ha sido la tendencia de días en cartera que mantiene la zona de la sierra.

**Gráfico No 20. Tendencia de DSO enero-agosto 2013**



Fuente: Cubo de cartera kimberly Clark Ecuador.

Autor: Paul Corral

Esta tendencia del DSO se puede comprar con el giro del negocio que posee KC, es decir depende de los días de credito que en promedio se les da a los clientes.

En este caso los días de credito que se les otorga a los distribuidores de KC son 30 días.

(Gerencia Financiera, 2013)

En buena teoría la zona de la sierra tendría 30 días que en promedio se debería recuperar la cartera pero como se observa en el gráfico No 9 tiene un promedio de 50 días, cabe

recalcar que este indicador muy esencial para el actual estudio depende de las ventas netas que genere la zona.

Mientras mayor es la venta en un periodo determinado menor son los días en cartera, obviamente depende también de la recaudación de la cartera que se obtenga.

Otra variable que debemos estudiarla es el costo de distribución que tiene KC, ya que este afecta a la rentabilidad que tiene la compañía.

Para entender los canales de distribución que tiene KC, se los puede dividir en dos tipos:

- Canal Moderno
- Canal Tradicional

Para el presente estudio solo se analizará el canal tradicional ya que bajo este esquema se maneja la zona estudiada.

El canal tradicional está conformado por dos tipos de distribuidores:

- Distribuidores Cobertura: Realizan distribución numérica.
- Distribuidores Mayoristas: Realizan distribución ponderada.

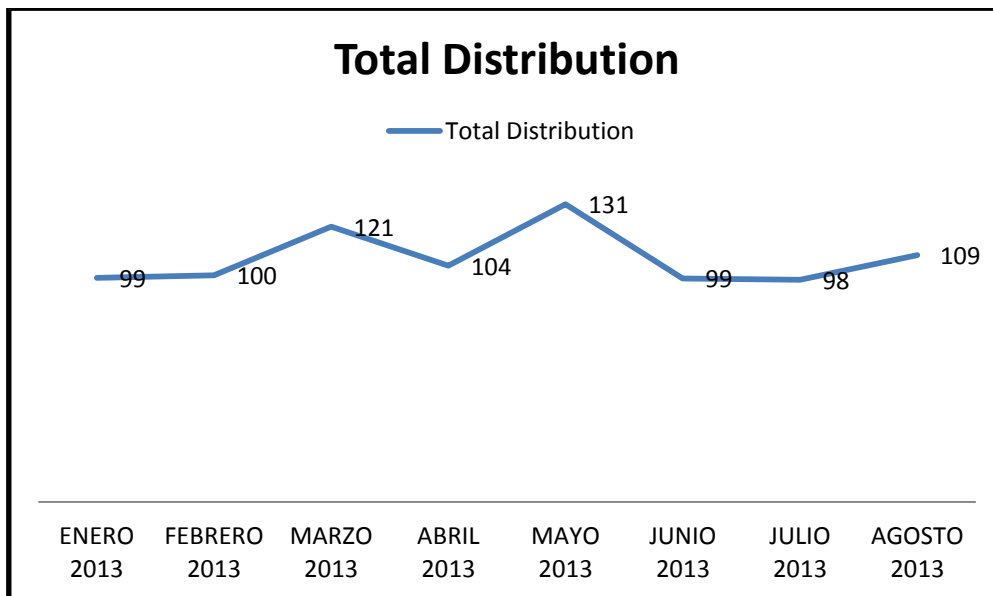
Solamente estos dos tipos de distribuidores se manejan en la zona de la sierra.

### **3.2.3 Costos de distribución**

Para el presente estudio es necesario analizar los costos de distribución que tiene la empresa, ya que al tener una concentración pequeña de clientes estos costos no tienen incrementos considerables.

Actualmente el costo de distribución se muestra en el siguiente gráfico.

**Gráfico No 21. Costos de distribución enero- agosto del 2013.**



Fuente: Cubo Portillo Kimberly Clark Ecuador

Autor: Paul Corral

En el gráfico No 21. Se ve que el costo incurrido en distribución mantiene un promedio de 108 mil dólares mensuales lo cual afecta a la utilidad de la compañía.

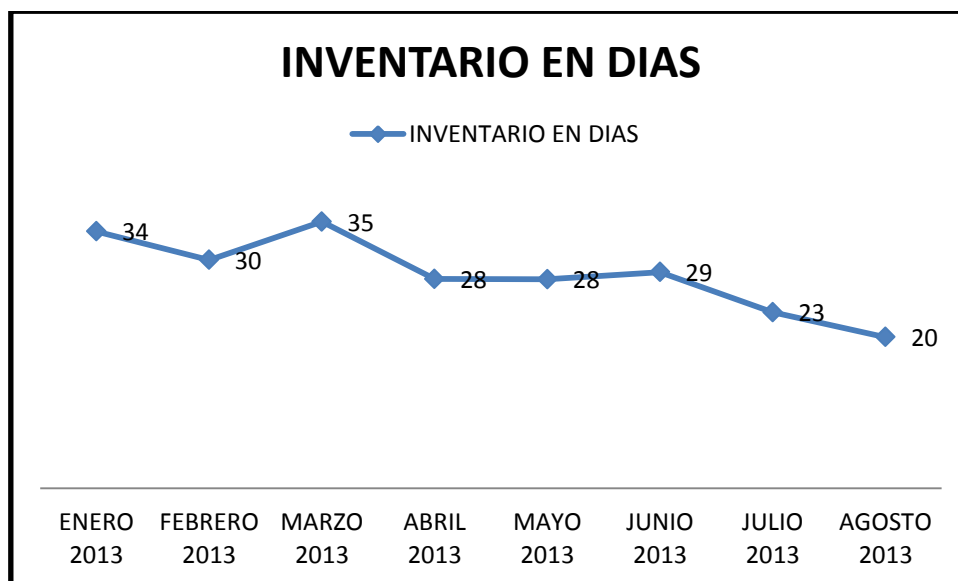
Para el análisis de las recaudaciones en cartera es necesario analizar la distribución que tenemos hacia nuestros clientes.

Algunos clientes pese a que el documento por ley de cobro es la factura, no pagan a tiempo ya que la mercadería no siempre llega en la fecha pactada y se toman días extras de credito, ya que cuentan los días de credito a partir de la recepción de la mercadería.

La ultima variable que afecta a la recaudación de cartera son los días de inventarios que poseen los distribuidores, en negociaciones de pago se ha visto que los clientes se toman más días de credito asumiendo que sus inventarios están altos y no tienen mucho flujo de efectivo para los pagos.



**Gráfico No 22. Días de inventario zona sierra enero-agosto 2013.**

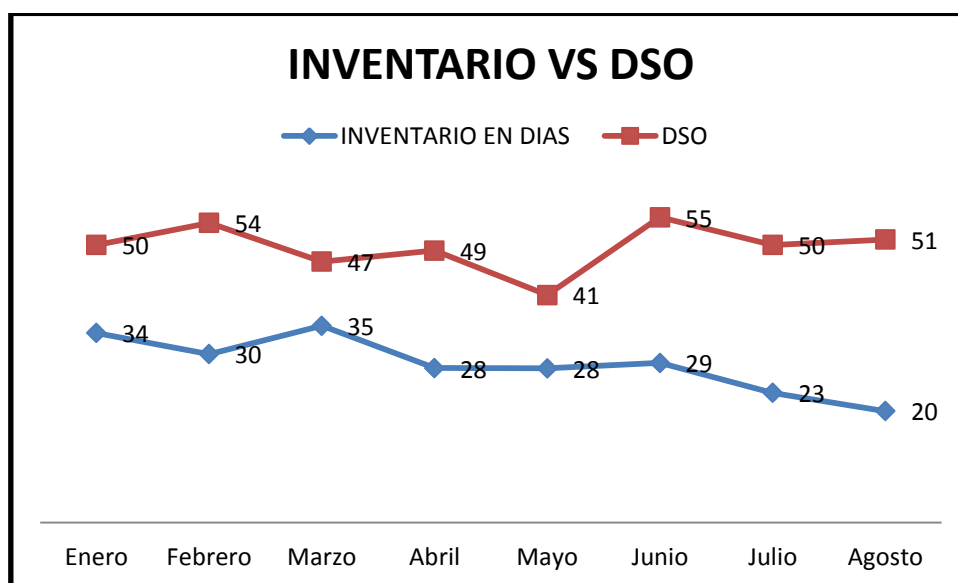


Fuente: Cuadro de seguimiento Kimberly Clark Ecuador

Autor: Paul Corral.

Como se puede observar los niveles de inventario de los distribuidores de la sierra están con un promedio de 30 días lo cual significaría que el pago de la cartera de los clientes tendría que ser optima pero no lo es, en el siguiente gráfico se puede ver este fenómeno.

**Gráfico No 23. Inventario vs DSO enero-agosto 2013**



Fuente: Cuadro de seguimiento, cubo portillo Kimberly Clark Ecuador

Autor: Paul Corral.

Los inventarios de los clientes son sanos, sin embargo la recaudación de cartera se dificulta ya que no cancelan dentro de los plazos de crédito que tienen con KC por el poder de negociación que tienen los clientes.

Con todos los datos recopilados hasta el momento se puede ver que los clientes tienen el total control sobre la compañía.

Todos los datos recopilados muestran que en base a la recaudación en cartera giran varios indicadores que son esenciales para la compañía, estas recaudaciones tienen una influencia en el proceso contable ya que como se ha estudiado el registro de los pagos se complican ya que los clientes en dichos pagos generan diferencias en cartera por las razones antes mencionadas.

Para poder mejorar y bajar el índice de diferencias en cartera y mejorar los indicadores es necesaria una estrategia en las políticas de crédito que mantiene la compañía con sus clientes.

Como se ha señalado si se cambian las políticas de crédito esto afectará directamente a indicadores como DSO y ayudaría a reducir diferencias en cartera, para proceder con este cambio es necesario implementar una nueva estructura en nuestros clientes.

### **3.3 Aplicación práctica.**

Se ha estudiado varias incidencias que tiene la empresa con clientes con mucho poder de negociación, esto perjudica a la empresa y sus indicadores.

Para dar solución a este inconveniente es necesario implementar una estrategia que mejore los indicadores de la compañía, para esto se ha realizado un benchmarking con Kimberly Clark Bolivia.

### **3.3.1 Estrategia de efectivo**

Se ha traído una idea ganadora que mejorara varios procesos e indicadores de la compañía, esta idea es la estrategia de efectivo.

La estrategia de efectivo es una idea en la cual se debe incrementar el número de clientes con una póliza financiera de pago al contado.

Actualmente KC solo tiene distribuidores autorizados los cuales realizan su venta en Mayoristas y no realizan una distribución de cobertura adecuada, esto quiere decir que la estrategia de efectivo deberá aperturar los clientes atendidos por los distribuidores actuales.

Los distribuidores que tiene KC solo realizan una distribución ponderada, esto quiere decir que solo llegan a los puntos más relevantes de cada zona, para tener una mejor idea en el siguiente gráfico se muestra el peso de venta que tienen los distribuidores.

**Gráfico No 24. Peso de venta enero-agosto 2013.**

Fuente: Cuadro de seguimiento, cubo portillo Kimberly Clark Ecuador

Autor: Paul Corral.

Como se muestra en el gráfico No 24 tan solo un 6% de su venta llega a tiendas, esto quiere decir que no realizan una distribución numérica ya que su volumen de venta la realiza solo en Mayoristas y Pañaleras.

Con la implementación de la estrategia de efectivo los distribuidores que deseen seguir trabajando con la compañía necesariamente tendrán que realizar cobertura, esto quiere decir que su sell out deberá ser en mayor parte en tiendas.

Dicho esto el peso de la venta en tiendas deberá ser por lo menos de un 50%.

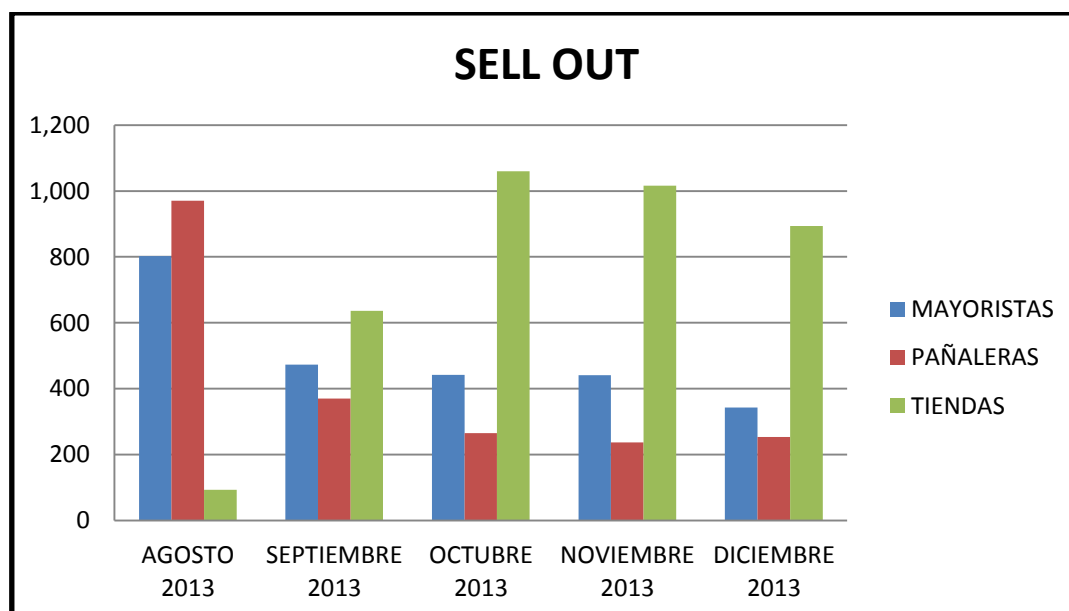
**Gráfico No 25. Peso de venta proyectado agosto-diciembre 2013.**



Fuente: Cuadro de seguimiento, cubo portillo Kimberly Clark Ecuador

Autor: Paul Corral.

**Gráfico No 26. Venta distribuidores agosto-diciembre 2013.**



Fuente: Cuadro de seguimiento, cubo portillo Kimberly Clark Ecuador

Autor: Paul Corral.

Como se ha visto los distribuidores están realizando necesariamente más cobertura en tiendas ya que todos los mayoristas y pañaleras ahora son atendidos directamente por KC.

Como es previsto no todos los distribuidores van a seguir trabajando con KC ya que como se les está atendiendo directamente a los clientes Mayoristas y Pañaleras los cuales son ex clientes de las distribuidoras algunos de ellos mostraran inconformidad por la decisión tomada.

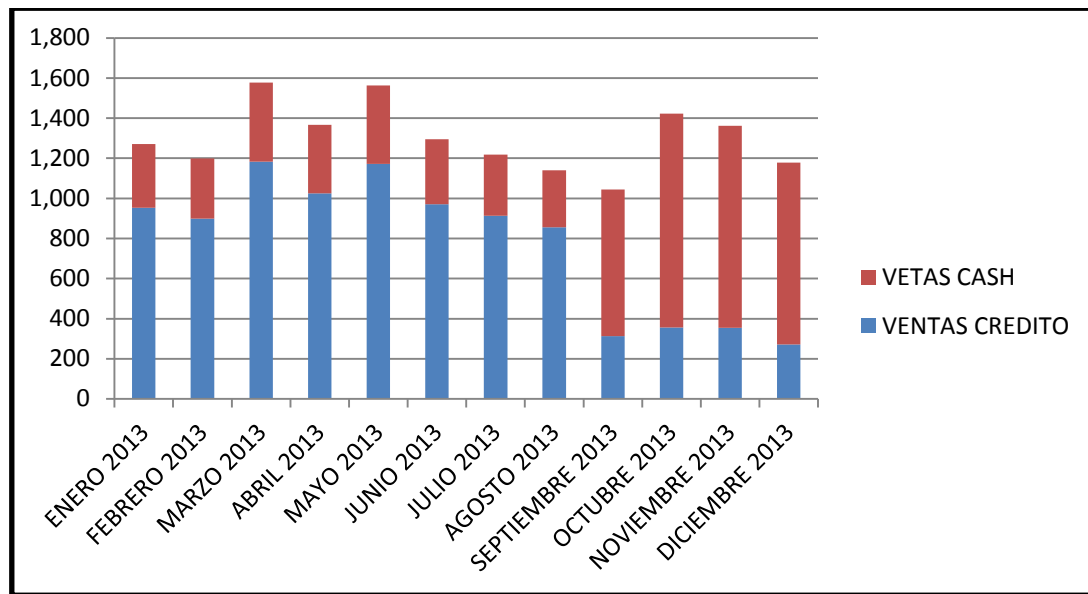
Para esto se debe tomar en cuenta que la venta para los primeros meses se verá afectada ya que la transición y consolidación de la estrategia tiene una curva de aprendizaje de un mes.

(Kimberly Clark Bolivia., 2012).

Se ha analizado que la caída en venta también podrá afectar al DSO pero gracias a que los nuevos clientes pagan al contado hay un efecto contrario.

Las ventas a credito según el cuadro No 12 hasta el mes de agosto tienen un peso del 75%, pero a partir de la implementación de la estrategia de efectivo cambia dicha situación, la mayor parte de los clientes nos cancelan al contado como se muestra en el siguiente cuadro.

**Gráfico No 27. Ventas sierra enero – diciembre 2013**



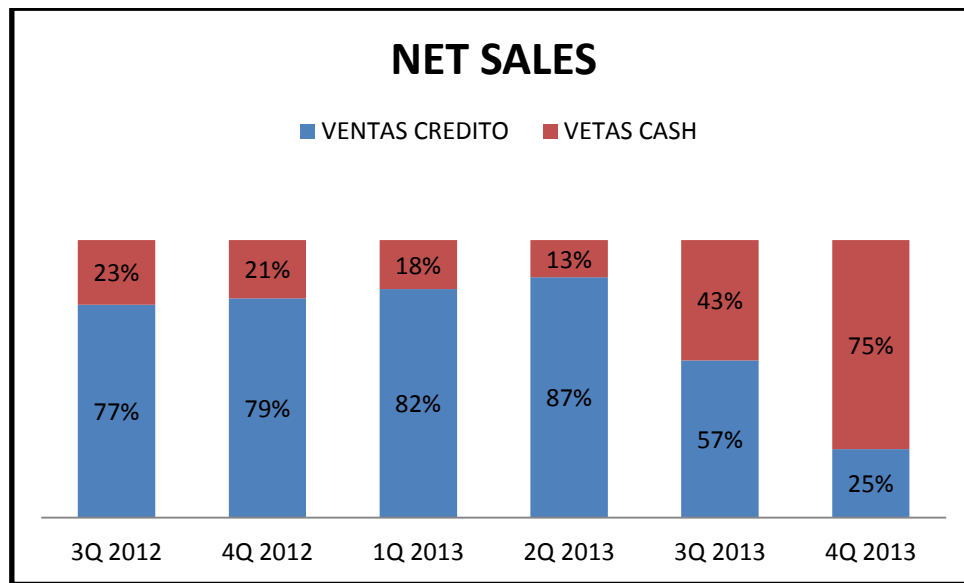
Fuente: Cubo portillo Kimberly Clark Ecuador

Autor: Paul Corral

Como se ha mencionado en el mes de septiembre por la transición de la estrategia es la venta más baja del año pero, si analizamos a partir de octubre 2013 ya se comienza a ver un crecimiento en ventas y sobre todo estas ventas en su mayoría son al contado beneficiando a la cobranza de la compañía, ya que ahora la mayoría de clientes no tienen cartera.

Ahora las ventas cash en el último trimestre del 2013 son más altas.

**Gráfico No 28. Peso de ventas credito vs contado 3Q-2012- 4Q 2013.**



Fuente: Cubo portillo Kimberly Clark Ecuador

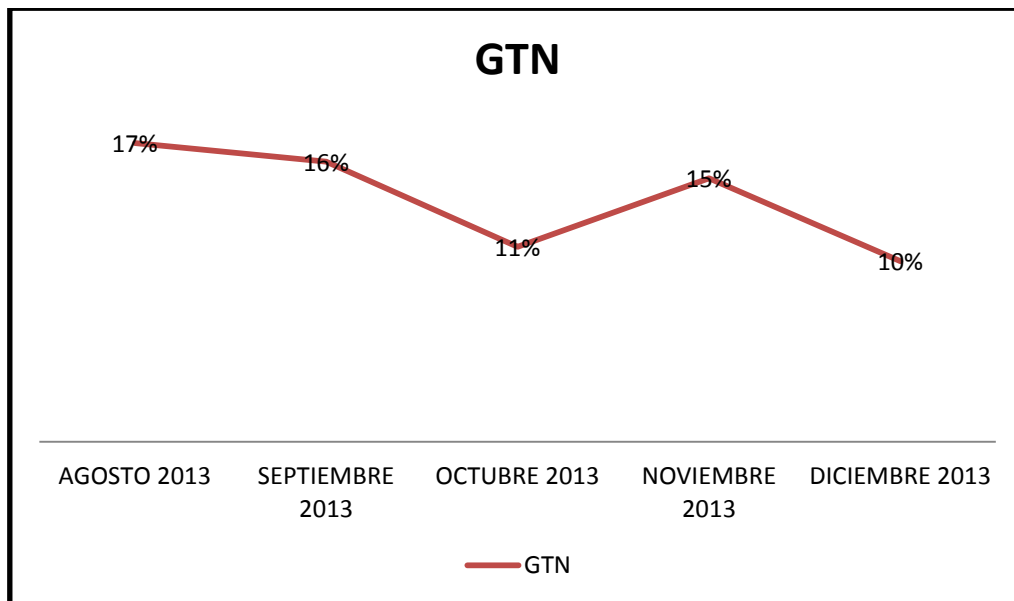
Autor: Paul Corral

Para entender el impacto de esta estrategia tendrá en los indicadores como diferencias en cartera se ha procedido analizar el GTN ya que el nivel de inversión se reduce por lo que lo KC tiene el poder de negociación, esto quiere decir que ya no incurrimos en negociaciones especiales las cuales subían la incidencia de diferencias de cartera como se ha visto en el cuadro No 18 y No 19, ahora con la implementación de la estrategia se puede reducir las diferencias en cartera las cuales afectan al proceso contable de la compañía.

En el siguiente cuadro podemos ver que el nivel de inversión baja de una forma considerable:



**Gráfico No 29. Tendencia GTN enero-diciembre 2013.**



Fuente: Cubo portillo Kimberly Clark Ecuador

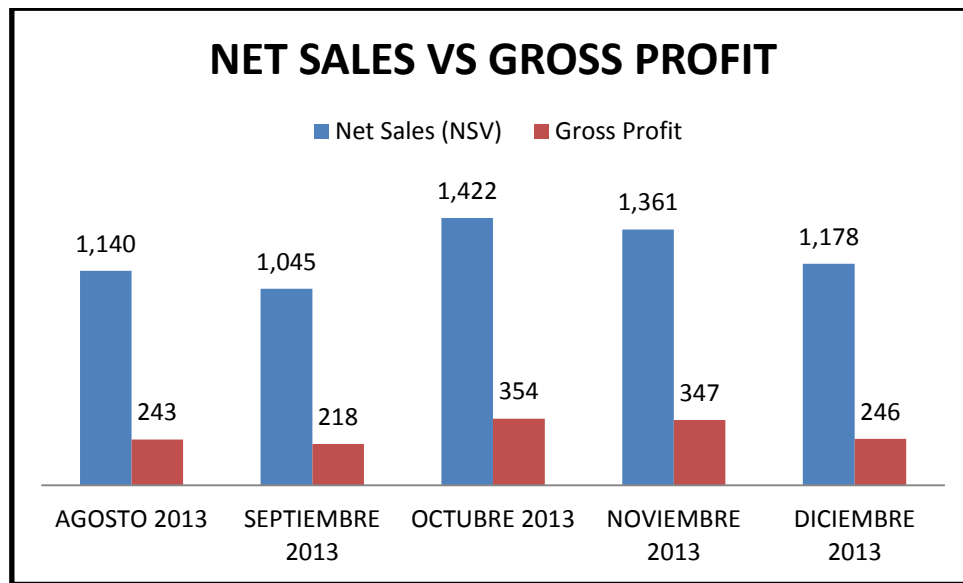
Autor: Paul Corral

Ahora gracias a la estrategia de efectivo se ha podido bajar el nivel de inversión para generar venta, como podemos visualizar en el gráfico No 29 la tendencia es decreciente.

Como la inversión baja podemos concluir que la rentabilidad tendría una tendencia creciente, ya que los nuevos clientes tienen mucho más foco por parte de KC se puede generar una venta más rentable, el mix de venta mejora ofreciendo productos tir2 y tir3.

En el gráfico No 15 y 16 del presente estudio se muestra que la rentabilidad de ventas (GP) tiene un promedio del 20% pero como se ha mencionado a partir de septiembre 2013 el GP se incrementa como se muestra a continuación:

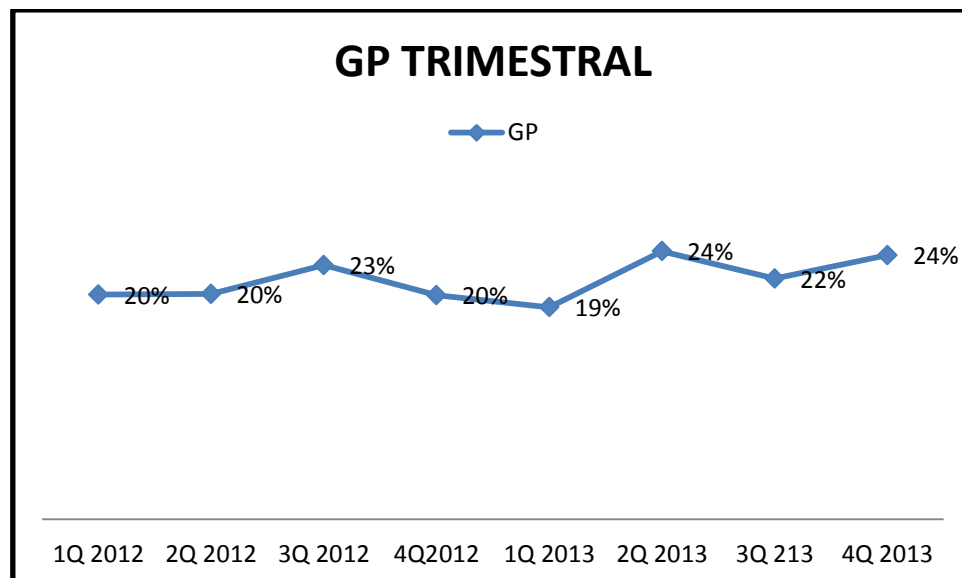
**Gráfico No 30. Ventas netas –Utilidad de ventas agosto-diciembre 2013.**



Fuente: Cubo portillo Kimberly Clark Ecuador

Autor: Paul Corral

**Gráfico No 31. Tendencia GP 1Q2012-4Q2013.**



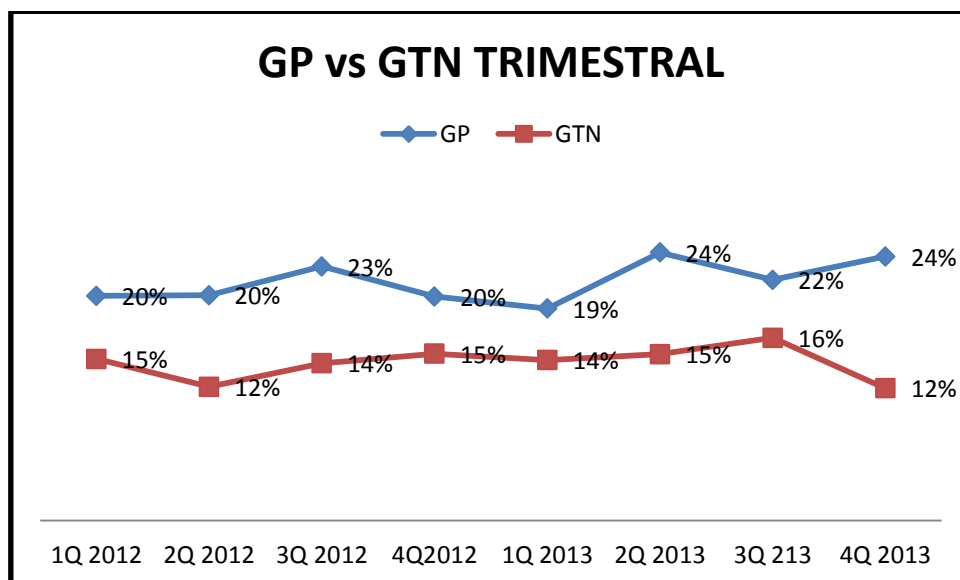
Fuente: Cubo portillo Kimberly Clark Ecuador

Autor: Paul Corral

Para tener una idea más clara de lo que está aconteciendo con la implementación de la estrategia, es la simple lógica que se está teniendo más foco en los clientes ya que ahora tenemos poder de negociación y esto da como consecuencia un crecimiento rentable apalancado con ventas más rentables y con inversiones más bajas.

En el siguiente gráfico se analizó la inversión y la rentabilidad que ha dejado la compañía en los trimestres a partir del 2012 hasta diciembre 2013.

**Gráfico No 32. Tendencia GP vs GTN 1Q 2012- 4Q2013.**



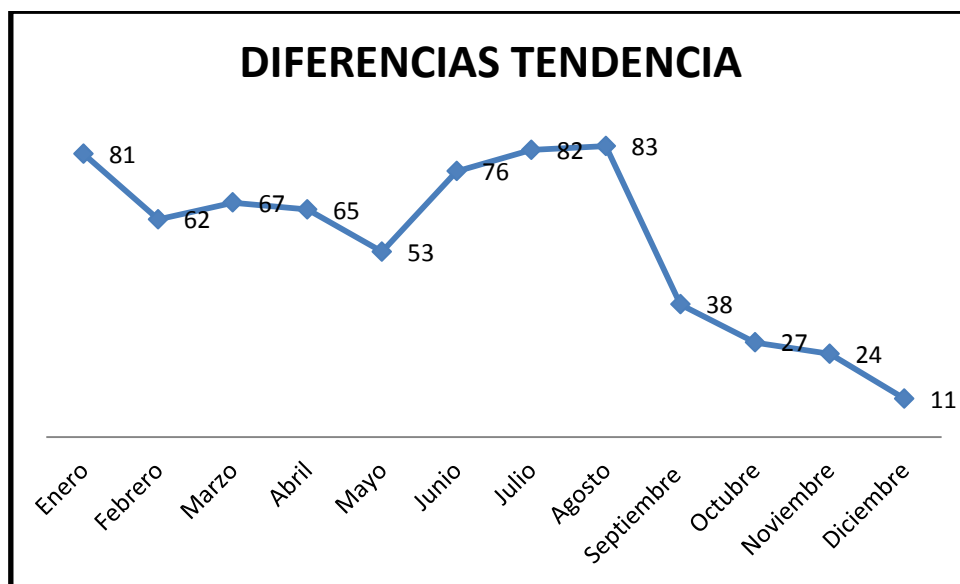
Fuente: Cubo portillo Kimberly Clark Ecuador

Autor: Paul Corral

Como se ha visto en el último trimestre 2013 los indicadores tienen un efecto inverso ya que no se está invirtiendo en la misma magnitud para generar venta (GNT) por esta razón sube la rentabilidad de las ventas (GP).

Lo que se está logrando es un crecimiento rentable y sostenido, como ya no se incurre en negociaciones especiales las diferencias en cartera tendrán una tendencia decreciente.

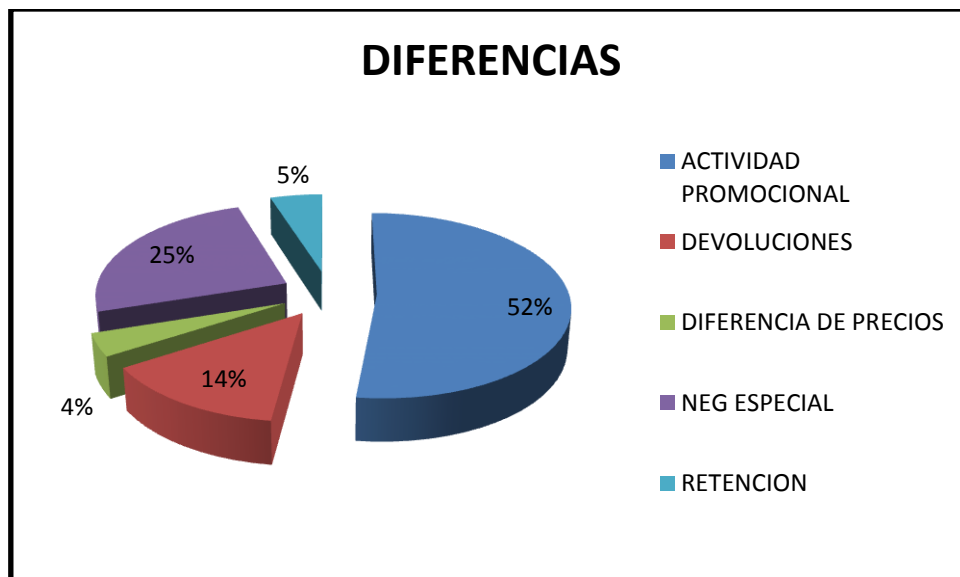
**Gráfico No 33. Tendencia diferencia en cartera enero2013-agosto 2013.**



Fuente: Cubo de cartera kimberly Clark Ecuador.

Autor: Paul Corral

**Gráfico No 34. Peso por concepto de diferencia en cartera agosto-diciembre2013.**



Fuente: Cubo de cartera kimberly Clark Ecuador.

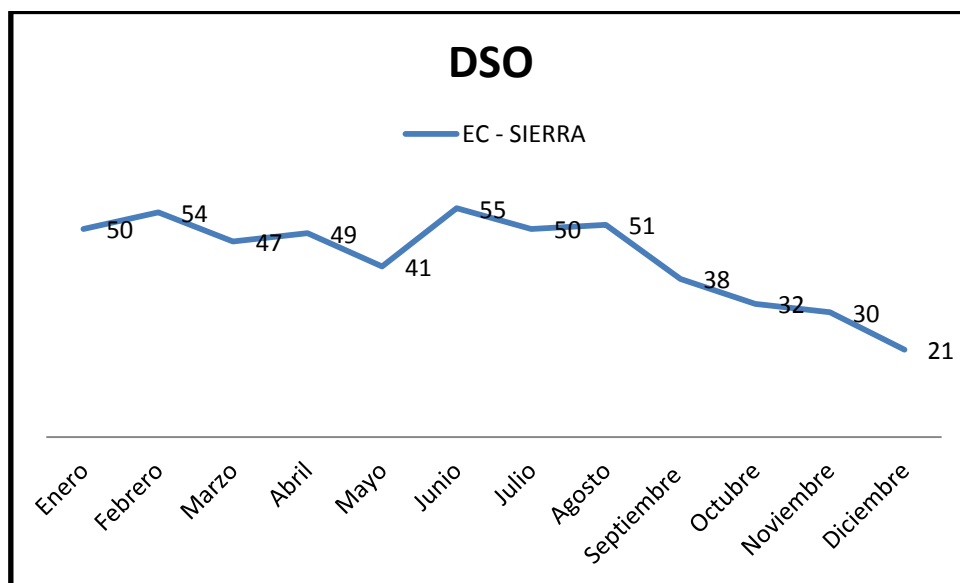
Autor: Paul Corral

Ahora el peso más relevante de diferencias en cartera es la actividad promocional el cual está concentrado en los distribuidores de cobertura los cuales se descuentan promociones.

Para el proceso contable hubo una mejoría considerable ya que las diferencias en cartera son mínimas, la mayor parte de los clientes pagan al contado, únicamente los pocos distribuidores cobertura se pueden descontar saldos por concepto de promociónes.

Contablemente entra el pago y automáticamente se registra y cruza con la cartera del cliente por este motivo mejoramos y automatizamos el proceso contable, a su vez se dio una mejora significativa al DSO ya que el 70% de la venta se la realiza al contado bajando así los días en cartera.

**Gráfico No 35. Tendencia DSO año 2013.**



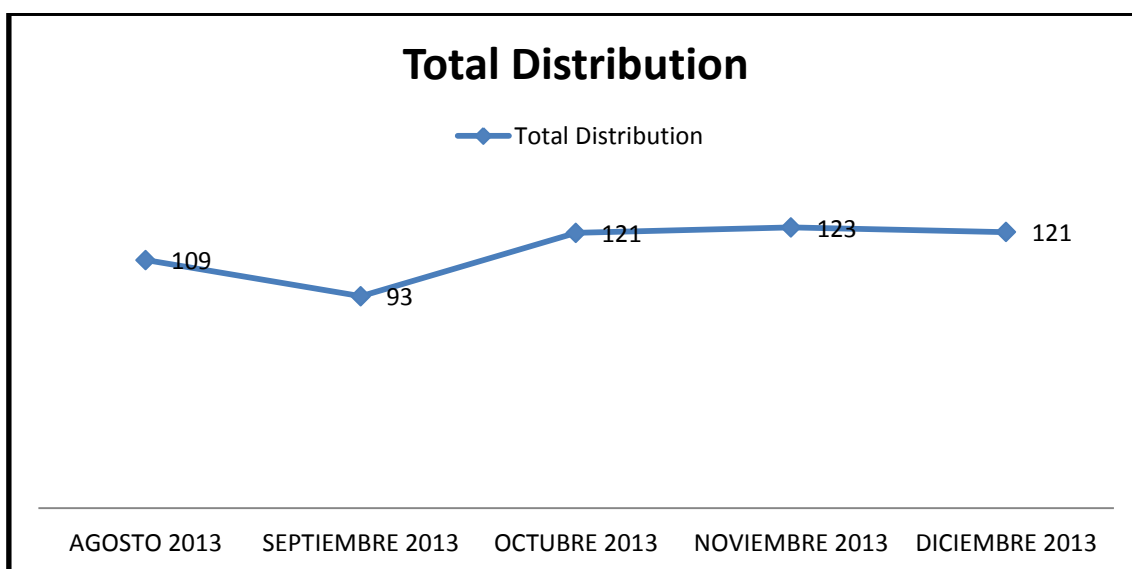
Fuente: Cubo de cartera kimberly Clark Ecuador.

Autor: Paul Corral

Para la implementación de esta estrategia es necesario analizar la de distribución de nuestros productos para atender a todos los mayoristas pareto de la zona sierra los costos de flete y distribución en general se verán afectados.

Para que esta estrategia sea viable en términos de rentabilidad es necesario que los costos de distribución que serán incurridos para poder atender a todos los clientes no afecten a la rentabilidad de la zona sierra.

**Gráfico No 36. Costos de distribución agosto-diciembre 2013.**



Fuente: Cubo portillo Kimberly Clark Ecuador

Autor: Paul Corral.

Los costos de distribución aumentarían en promedio un 25% para poder sostener este incremento en los costos es necesario bajar alguna otra inversión para esto con la estrategia se desconcentran los clientes podemos bajar la inversión en negociaciones especiales ya que los distribuidores no tienen el poder de negociación.

(Kimberly Clark Ecuador, 2013)

Para comenzar con la implementación de una estrategia agresiva y obtener un crecimiento rentable y sostenido hay que tener estrategias de estabilidad para ello se debe analizar cuáles son los clientes más potenciales los cuales no están atendidos directamente por la compañía, luego realizar un movimiento veloz para crearlos y tener atendidos el mayor número de clientes al contado para así no afectar en una magnitud significativa las ventas. (Wheelen, Sánchez, & Mejia, 2007)

El fundamento técnico específicamente de la estrategia de efectivo es una integración hacia adelante ya que toma dediciones que por naturaleza son de carácter corporativo de la organización.

Las decisiones puedes ser de tres tipos:

- Definir los limites en cuanto a actividades genéricas de la cadena de valor
- Establecer la relación de la empresa con las audiencias relevantes fuera de sus límites, fundamentalmente con sus clientes.
- Identificar las circunstancias bajo las cuales dichos límites y relaciones deberían cambiar para aumentar y proteger la ventaja competitiva de la empresa.

(Arnoldo C. Hax, 2004)

Los beneficios de la integración hacia adelante son varios, como se ha visto ya en los resultados tenemos una reducción de los costos de venta (GTN), a vez el poder de negociación se ha incrementado a favor de KC.

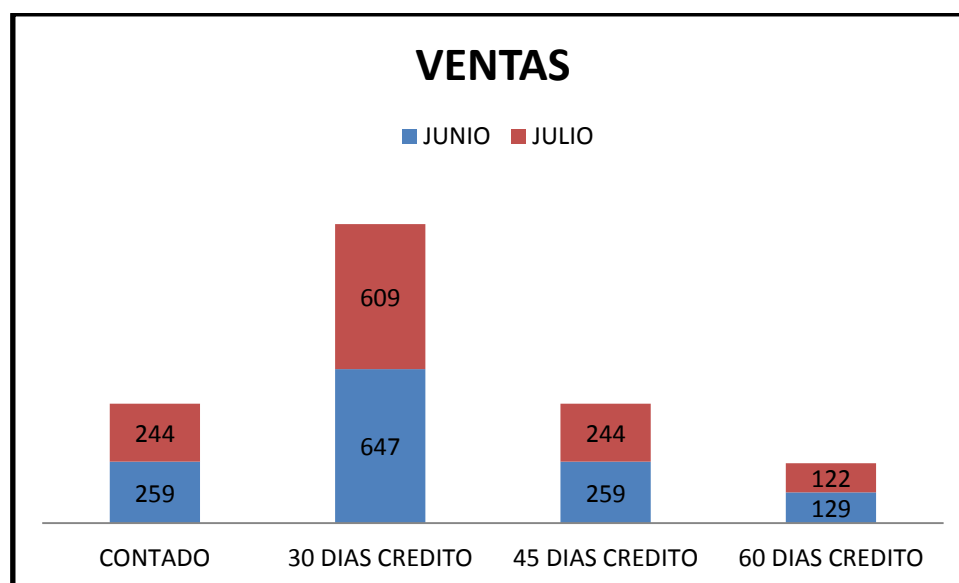
Para la implementación de la estrategia es necesario realizar un análisis financiero de las políticas de credito, para esto se procedió analizar los meses de junio y julio y observar el efecto que produce la implementación de la estrategia si se hubiese tomado la decisión de implementarla en dichos meses.

La integración hacia adelante va de la mano con la cobranza efectiva, la cual toca cobranza debe reunir tres requisitos fundamentales, esta debe ser adecuada, oportuna y completa. (Aznar, 2005)

### 3.3.2 Análisis Financiero

**Gráfico No 37. Análisis Financiero – Política de credito Junio-julio 2013.**

DATOS DE LA POLITICA DE CREDITO				JUNIO	JULIO
VARIABLES					
VENTAS MENSUALES				\$ 1,294,668.28	\$ 1,218,666.61
PLAZO NORMAL DE PAGO (DIAS)			30.00		
FORMA DE PAGO EFECTIVA (DE ACUERDO A LA EXPERIENCIA HISTORICA):					
PORCENTAJE DE CLIENTES QUE PAGAN AL CONTADO			20%	\$ 258,933.66	\$ 243,733.32
PORCENTAJE DE CLIENTES QUE PAGA A LOS 30 DIAS			50%	\$ 647,334.14	\$ 609,333.31
PORCENTAJE DE CLIENTES QUE PAGA A LOS 45 DIAS			20%	\$ 258,933.66	\$ 243,733.32
PORCENTAJE DE CLIENTES QUE PAGA A LOS 60 DIAS			10%	\$ 129,466.83	\$ 121,866.66



Fuente: Cubo portillo Kimberly Clark Ecuador

Autor: Paul Corral

En base a la política de credito de los meses de junio y julio se puede observar que las ventas al contado las cuales se tomara para realizar el análisis de la utilidad Neta son muy bajas.



Se procedió a realizar el siguiente análisis financiero con la nueva política de crédito en base a la estrategia de efectivo.

Para dicha estrategia como se ha estudiado se necesitan los siguientes parámetros para la nueva política de crédito.

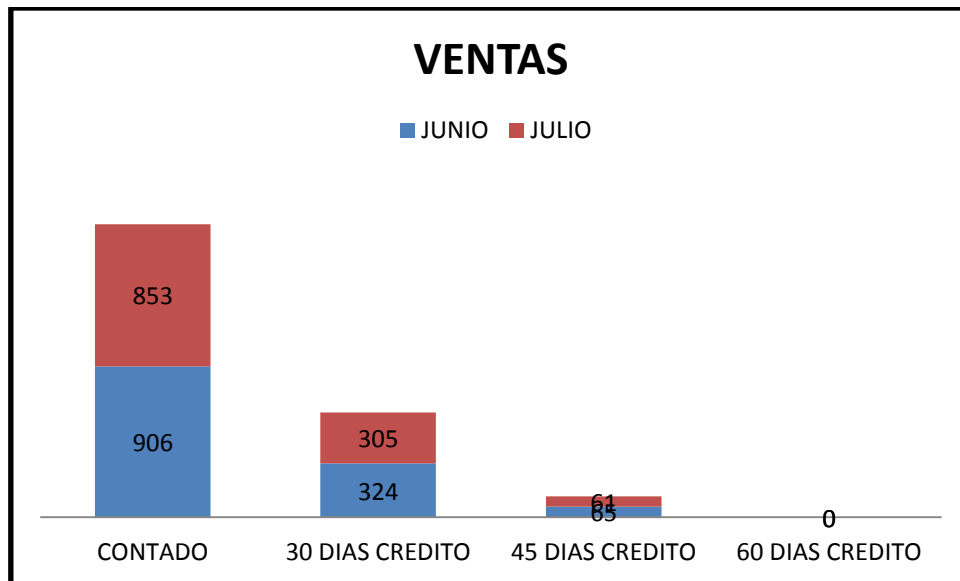
- Los clientes mayoristas deberán cancelar cada factura emitida al momento de la entrega.
- Ningún cliente podrá realizarse descuentos sean éstos por negociaciones comerciales, promociones, negociaciones especiales, rebates, etc., sin tener el soporte del número de nota de crédito emitida por parte de Kimberly-Clark.
- El cliente deberá realizar sus pagos con cheque girado a favor de Kimberly-Clark, o mediante transferencias electrónicas a las cuentas autorizadas por la compañía.

(Kimberly Clark Bolivia., 2013).

En base a las nuevas políticas de crédito a clientes del canal mayorista se plantea el siguiente análisis:

**Gráfico No 38. Análisis política de crédito – estrategia de efectivo aplicación práctica junio-julio 2013.**

DATOS DE LA POLÍTICA DE CRÉDITO PROPUESTA						
VARIABLES					JUNIO	JULIO
VENTAS MENSUALES JULIO					\$ 1,294,668.28	\$ 1,218,666.61
PLAZO NORMAL DE PAGO (DÍAS)				30.00		
FORMA DE PAGO EFECTIVA PROPUESTA						
PORCENTAJE DE CLIENTES QUE PAGAN AL CONTADO				70%	\$ 906,267.80	\$ 853,066.63
PORCENTAJE DE CLIENTES QUE PAGA A LOS 30 DÍAS				25%	\$ 323,667.07	\$ 304,666.65
PORCENTAJE DE CLIENTES QUE PAGA A LOS 45 DÍAS				5%	\$ 64,733.41	\$ 60,933.33



Fuente: Cubo portillo Kimberly Clark Ecuador.

Autor: Paul Corral

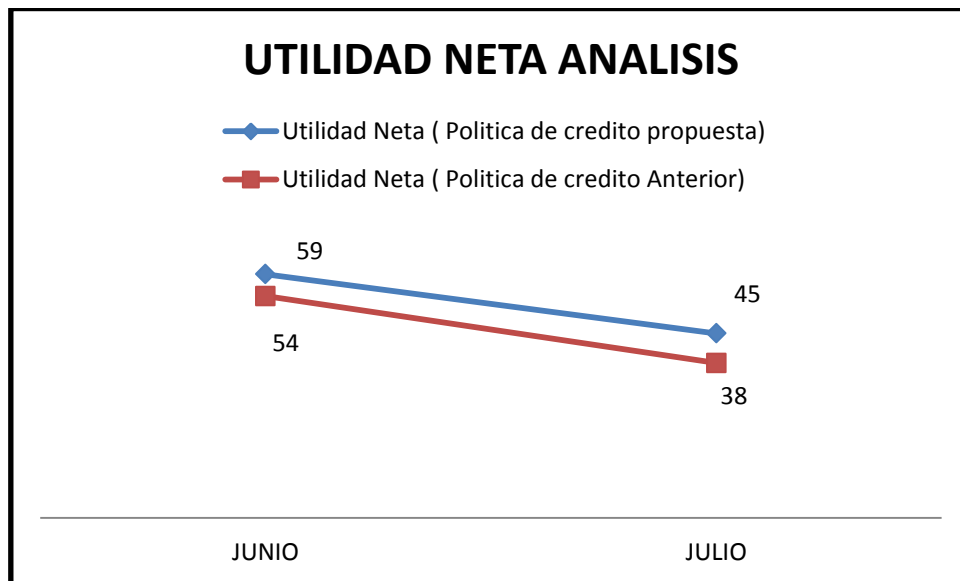
**Gráfico No 39 Análisis Financiero- estado de pérdidas y ganancias – junio-julio 2013.**

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS				
VALORES EN \$				
CONCEPTO	POLITICA DE CREDITO ANTERIOR		POLITICA DE CREDITO PROPUESTA	
	JUNIO	JULIO	JUNIO	JULIO
VENTAS NETAS	\$ 1,294,668.28	\$ 1,218,666.61	\$ 1,294,668.28	\$ 1,218,666.61
COSTO DE VENTAS	\$ 980,849.72	\$ 940,384.96	\$ 945,107.84	\$ 901,813.29
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 313,818.56	\$ 278,281.65	\$ 349,560.44	\$ 316,853.32
COSTO VARIABLE TOTAL	\$ 42,092.05	\$ 40,092.05	\$ 42,092.05	\$ 40,092.05
COSTO FIJO OPERATIVO	\$ 147,946.62	\$ 144,500.00	\$ 174,054.85	\$ 170,000.00
DEPRECIACIONES	\$ 26,108.23	\$ 25,500.00	\$ 26,108.23	\$ 25,500.00
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>\$ 97,671.66</b>	<b>\$ 68,189.60</b>	<b>\$ 107,305.31</b>	<b>\$ 81,261.27</b>
INTERESES	\$ 16,604.18	\$ 11,592.23	\$ 18,241.90	\$ 13,814.42
UTILIDAD ANTES DE PART. LABORAL	\$ 81,067.48	\$ 56,597.37	\$ 89,063.41	\$ 67,446.86
15 % DE PARTICIPACION LABORAL	\$ 12,160.12	\$ 8,489.61	\$ 13,359.51	\$ 10,117.03
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 68,907.36	\$ 48,107.77	\$ 75,703.90	\$ 57,329.83
22 % DE IMPUESTO A LA RENTA	\$ 15,159.62	\$ 10,583.71	\$ 16,654.86	\$ 12,612.56
UTILIDAD NETA	\$ 53,747.74	\$ 37,524.06	\$ 59,049.04	\$ 44,717.27

Fuente: Cubo portillo Kimberly Clark Ecuador.

Autor: Paul Corral.

**Gráfico No 40 Tendencia utilidad Neta – política anterior vs política propuesta junio, julio 2013.**



Fuente: Cubo portillo Kimberly Clark Ecuador.

Autor: Paul Corral.

En conclusión la estrategia de efectivo mejora las ganancias para los accionistas en un 17% promedio, con tendencia de crecimiento, ya que se mejora las condiciones de la empresa por tener el poder de negociación, como es claro en los gráficos No 23 y N0 24 podemos ver que los costos de ventas se reducen ya que no se incurren en negociaciones especiales para realizar la venta aumentando así la utilidad operativa.

Con la diversificación del riesgo se puede obtener mayores beneficios dejando mayor rentabilidad en la compañía.

También se procede analizar la tendencia que tiene la utilidad operativa por trimestre en el año 2013.

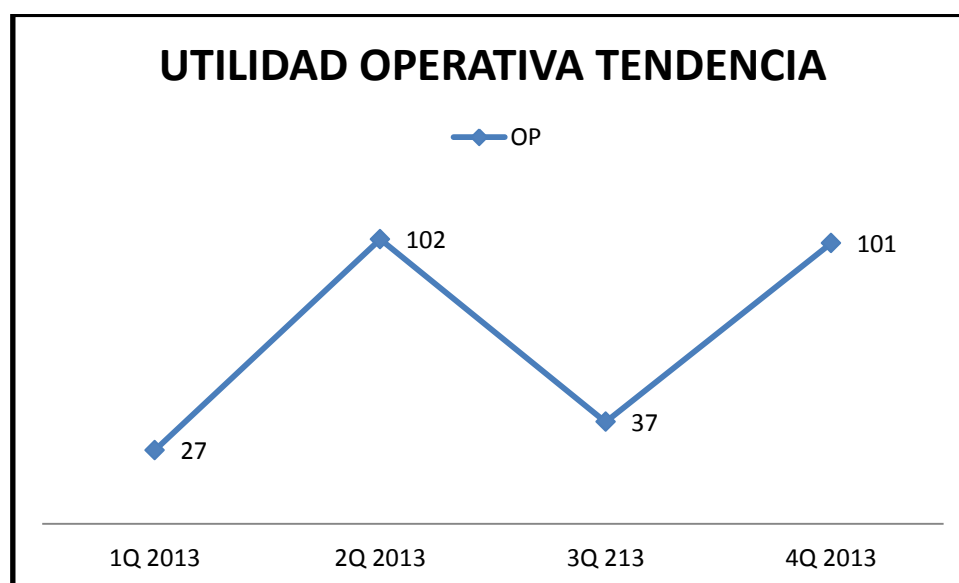
**Gráfico No 41. Estado de pérdidas y ganancias año 2013 por trimestre.**

PROYECCION DEL ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS				
VALORES EN \$				
2013				
CONCEPTO	1Q	2Q	3Q	4Q
VENTAS NETAS	\$ 1,349,215.65	\$ 1,408,382.66	\$ 1,134,630.72	\$ 1,320,169.19
COSTO DE VENTAS	\$ 1,096,577.02	\$ 1,069,287.22	\$ 888,077.85	\$ 1,004,308.05
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 252,638.63	\$ 339,095.44	\$ 246,552.87	\$ 315,861.14
COSTO VARIABLE TOTAL	\$ 62,495.34	\$ 66,802.49	\$ 37,500.34	\$ 40,728.03
COSTO FIJO OPERATIVO	\$ 139,057.61	\$ 144,342.97	\$ 146,498.87	\$ 147,946.62
DEPRECIACIONES	\$ 24,539.58	\$ 25,472.29	\$ 25,852.74	\$ 26,108.23
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>\$ 26,546.10</b>	<b>\$ 102,477.69</b>	<b>\$ 36,700.92</b>	<b>\$ 101,078.26</b>
INTERESES	\$ 4,512.84	\$ 17,421.21	\$ 6,239.16	\$ 17,183.30
UTILIDAD ANTES DE PART. LABORAL	\$ 22,033.26	\$ 85,056.48	\$ 30,461.76	\$ 83,894.96
15 % DE PARTICIPACION LABORAL	\$ 3,304.99	\$ 12,758.47	\$ 4,569.26	\$ 12,584.24
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 18,728.27	\$ 72,298.01	\$ 25,892.50	\$ 71,310.71
22 % DE IMPUESTO A LA RENTA	\$ 4,120.22	\$ 15,905.56	\$ 5,696.35	\$ 15,688.36
UTILIDAD NETA	\$ 14,608.05	\$ 56,392.45	\$ 20,196.15	\$ 55,622.36

Fuente: Cubo portillo Kimberly Clark Ecuador.

Autor: Paul Corral

**Gráfico No 42 Tendencia- utilidad operativa 2013 por trimestre.**



Fuente: Cubo portillo Kimberly Clark Ecuador.

Autor: Paul Corral

## CAPITULO IV. DISCUSIÓN

### 4.1 Conclusiones

Para mejorar las recaudaciones en cartera se ha procedido a implementar una estrategia en base a la integración hacia adelante la cual posee diferentes formas de agregar valor a los insumos y productos de la empresa, esto implica una mayor proximidad a los clientes.

La compañía que posee una integración hacia adelante es autosuficiente para cubrir la demanda del producto, las empresas plenamente integradas tienen el dominio completo de las negociaciones con sus clientes.

(Arnoldo C. Hax, 2004).

En base a la mejora de las recaudaciones en cartera se puede mejorar el proceso contable de la compañía bajando la incidencia de las diferencias en cartera y así mejorando los días en cartera como se ha analizado en el presente estudio.

La estrategia de efectivo no solo ayuda a mejorar las recaudaciones, también mejora la rentabilidad dando mayor foro al consumidor construyendo confianza con los clientes atendidos por KC.

Acercas del proceso contable se ha podido mejorar ya que se ha realizado una automatización del registro en pagos en clientes mayoristas los cuales generan el 70% de los registros contables.

## **4.2 Recomendaciones**

Para mejorar el la integración que se ha implementado en la compañía es necesario realizar un análisis de costos de trasportes para bajar la incidencias que estos representan, lo que se podría implementar para mejorar la afectación se podría realizar trenes de despachos para optimizar costos de flete.

Para controlar al incremento de clientes que se ha producido se debe analizar si es necesario la contratación de talento humano calificado que genere valor a la compañía.

Otro punto de mejora es realizar mayores inversiones al consumidor final para que los productos ofrecidos por nuestros clientes tengan una mayor acogida en el mercado y así mejorar su sell Out como nuestro sell In.

## ANEXO A



### UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

#### Objetivo de la entrevista:

Estudio de las recaudaciones de cartera como incidencia en el proceso contable de la empresa Kimberly Clark Ecuador en el año 2013.

#### Preguntas:

1. ¿Cómo ve usted el proceso contable en la empresa Kimberly Clark Ecuador?  
*Concentración de Cartera en Distribuidoras y con ello mucho poder de decisión a favor del cliente en cuanto a pagos y negociación*
2. ¿Cuál cree usted que es el mayor inconveniente en el proceso de registro de pagos?  
*- Mermas de la cartera  
 - Concentración de venta y por consecuencia de cartera .*
3. ¿Qué opina usted acerca del poder de negociación que tienen los clientes actuales de Kimberly Clark?  
*Con la concentración de cartera y venta el poder de negociación lo tiene 70% el cliente lo que perjudica nuestros indicadores*
4. ¿Cuál cree usted que es el mayor inconveniente con respecto a las diferencias en cartera?  
*se tiene mayor control en sus descuentos, el cliente se descuenta antes de la emisión de los N/C lo que incrementa el riesgo de diferencias*
5. De su opinión sobre el actual proceso de recaudo por parte del área comercial de la compañía.  
*se tiene las dos funciones  $\left\{ \begin{array}{l} \text{Venta} \\ \text{Recaudo} \end{array} \right\}$  ejecutivas en su afán de perder alguna días adicionales de pago para conseguir mayor venta .*

## ANEXO B



### UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

#### Objetivo de la entrevista:

Estudio de las recaudaciones de cartera como incidencia en el proceso contable de la empresa Kimberly Clark Ecuador en el año 2013.

#### Preguntas:

1. ¿Cómo ve usted el proceso contable en la empresa Kimberly Clark Ecuador?

*Operativo, Repetitivo, tedioso, desordenado, con muchos errores*

2. ¿Cuál cree usted que es el mayor inconveniente en el proceso de registro de pagos?

*El envío de la información incorrecta levantada por la persona que cobra*

3. ¿Qué opina usted acerca del poder de negociación que tienen los clientes actuales de Kimberly Clark?

*Se ha dado mucho poder y mucho cuidado a los clientes*

4. ¿Cuál cree usted que es el mayor inconveniente con respecto a las diferencias en cartera?

*Descuento otorgados en negociaciones fáciles*

5. De su opinión sobre el actual proceso de recaudo por parte del área comercial de la compañía.

*Deficiente, con muchos puntos de mejora*



## ANEXO C



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

Objetivo de la encuesta:

Estudio de las recaudaciones de cartera como incidencia en el proceso contable de la empresa Kimberly Clark Ecuador en el año 2013.

Señalar con una x la respuesta según su nivel de satisfacción:

Variable	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Efectividad de cobranza.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pagos de facturas vencidas por parte de los clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad de Servicio por parte del cliente hacia el personal de KC.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exactitud de la información dada por el cliente.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicación entre cliente y proveedor.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cumplimiento de Rutas por parte del cliente.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestión de diferencias por parte de finanzas.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestión de diferencias por parte del cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Confianza hacia el cliente.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cumplimiento de acuerdos comerciales.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Implementación de promociones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## ANEXO D



### UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

Objetivo de la encuesta:  
Estudio de las recaudaciones de cartera como incidencia en el proceso contable de la empresa Kimberly Clark Ecuador en el año 2013.

Señalar con una x la respuesta según su nivel de satisfacción:

Variable	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Efectividad de cobranza.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pagos de facturas vencidas por parte de los clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad de Servicio por parte del cliente hacia el personal de KC.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exactitud de la información dada por el cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Comunicación entre cliente y proveedor.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cumplimiento de Rutas por parte del cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestión de diferencias por parte de finanzas.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestión de diferencias por parte del cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Confianza hacia el cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cumplimiento de acuerdos comerciales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Implementación de promociones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

## ANEXO E



### UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

Objetivo de la encuesta:

Estudio de las recaudaciones de cartera como incidencia en el proceso contable de la empresa Kimberly Clark Ecuador en el año 2013.

Señalar con una x la respuesta según su nivel de satisfacción:

Variable	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Efectividad de cobranza.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pagos de facturas vencidas por parte de los clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad de Servicio por parte del cliente hacia el personal de KC.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exactitud de la información dada por el cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Comunicación entre cliente y proveedor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Cumplimiento de Rutas por parte del cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Gestión de diferencias por parte de finanzas.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestión de diferencias por parte del cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Confianza hacia el cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Cumplimiento de acuerdos comerciales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Implementación de promociones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

## ANEXO F



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

Objetivo de la encuesta:

Estudio de las recaudaciones de cartera como incidencia en el proceso contable de la empresa Kimberly Clark Ecuador en el año 2013.

Señalar con una x la respuesta según su nivel de satisfacción:

Variable	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Efectividad de cobranza.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pagos de facturas vencidas por parte de los clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad de Servicio por parte del cliente hacia el personal de KC.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exactitud de la información dada por el cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Comunicación entre cliente y proveedor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cumplimiento de Rutas por parte del cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Gestión de diferencias por parte de finanzas.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestión de diferencias por parte del cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Confianza hacia el cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cumplimiento de acuerdos comerciales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Implementación de promociones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

## ANEXO G



### UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

Objetivo de la encuesta:

Estudio de las recaudaciones de cartera como incidencia en el proceso contable de la empresa Kimberly Clark Ecuador en el año 2013.

Señalar con una x la respuesta según su nivel de satisfacción:

Variable	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Efectividad de cobranza.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pagos de facturas vencidas por parte de los clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad de Servicio por parte del cliente hacia el personal de KC.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exactitud de la información dada por el cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicación entre cliente y proveedor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cumplimiento de Rutas por parte del cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestión de diferencias por parte de finanzas.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestión de diferencias por parte del cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Confianza hacia el cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cumplimiento de acuerdos comerciales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Implementación de promociones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

## ANEXO H



### UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

Objetivo de la encuesta:

Estudio de las recaudaciones de cartera como incidencia en el proceso contable de la empresa Kimberly Clark Ecuador en el año 2013.

Señalar con una x la respuesta según su nivel de satisfacción:

Variable	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Efectividad de cobranza.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pagos de facturas vencidas por parte de los clientes.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad de Servicio por parte del cliente hacia el personal de KC.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exactitud de la información dada por el cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicación entre cliente y proveedor.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cumplimiento de Rutas por parte del cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestión de diferencias por parte de finanzas.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestión de diferencias por parte del cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Confianza hacia el cliente.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cumplimiento de acuerdos comerciales.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Implementación de promociones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## ANEXO I



### UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

Objetivo de la encuesta:

Estudio de las recaudaciones de cartera como incidencia en el proceso contable de la empresa Kimberly Clark Ecuador en el año 2013.

Señalar con una x la respuesta según su nivel de satisfacción:

Variable	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Efectividad de cobranza.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pagos de facturas vencidas por parte de los clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad de Servicio por parte del cliente hacia el personal de KC.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Exactitud de la información dada por el cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicación entre cliente y proveedor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cumplimiento de Rutas por parte del cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Gestión de diferencias por parte de finanzas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestión de diferencias por parte del cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Confianza hacia el cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Cumplimiento de acuerdos comerciales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Implementación de promociones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

## ANEXO J



### UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

Objetivo de la encuesta:

Estudio de las recaudaciones de cartera como incidencia en el proceso contable de la empresa Kimberly Clark Ecuador en el año 2013.

Señalar con una x la respuesta según su nivel de satisfacción:

Variable	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Efectividad de cobranza.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Pagos de facturas vencidas por parte de los clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad de Servicio por parte del cliente hacia el personal de KC.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exactitud de la información dada por el cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicación entre cliente y proveedor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cumplimiento de Rutas por parte del cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Gestión de diferencias por parte de finanzas.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestión de diferencias por parte del cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Confianza hacia el cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cumplimiento de acuerdos comerciales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Implementación de promociones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>



## ANEXO K



### UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

Objetivo de la encuesta:

Estudio de las recaudaciones de cartera como incidencia en el proceso contable de la empresa Kimberly Clark Ecuador en el año 2013.

Señalar con una x la respuesta según su nivel de satisfacción:

Variable	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Efectividad de cobranza.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Pagos de facturas vencidas por parte de los clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Calidad de Servicio por parte del cliente hacia el personal de KC.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exactitud de la información dada por el cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicación entre cliente y proveedor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Cumplimiento de Rutas por parte del cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestión de diferencias por parte de finanzas.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestión de diferencias por parte del cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Confianza hacia el cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Cumplimiento de acuerdos comerciales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Implementación de promociones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## ANEXO L



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

Objetivo de la encuesta:

Estudio de las recaudaciones de cartera como incidencia en el proceso contable de la empresa Kimberly Clark Ecuador en el año 2013.

Señalar con una x la respuesta según su nivel de satisfacción:

Variable	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Efectividad de cobranza.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pagos de facturas vencidas por parte de los clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad de Servicio por parte del cliente hacia el personal de KC.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Exactitud de la información dada por el cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicación entre cliente y proveedor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cumplimiento de Rutas por parte del cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestión de diferencias por parte de finanzas.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestión de diferencias por parte del cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Confianza hacia el cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Cumplimiento de acuerdos comerciales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Implementación de promociones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## ANEXO M



### UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

Objetivo de la encuesta:

Estudio de las recaudaciones de cartera como incidencia en el proceso contable de la empresa Kimberly Clark Ecuador en el año 2013.

Señalar con una x la respuesta según su nivel de satisfacción:

Variable	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Efectividad de cobranza.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pagos de facturas vencidas por parte de los clientes.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad de Servicio por parte del cliente hacia el personal de KC.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exactitud de la información dada por el cliente.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicación entre cliente y proveedor.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cumplimiento de Rutas por parte del cliente.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestión de diferencias por parte de finanzas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestión de diferencias por parte del cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Confianza hacia el cliente.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cumplimiento de acuerdos comerciales.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Implementación de promociones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## ANEXO N



## UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

Objetivo de la encuesta:

Estudio de las recaudaciones de cartera como incidencia en el proceso contable de la empresa Kimberly Clark Ecuador en el año 2013.

Señalar con una x la respuesta según su nivel de satisfacción:

Variable	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Efectividad de cobranza.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pagos de facturas vencidas por parte de los clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Calidad de Servicio por parte del cliente hacia el personal de KC.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exactitud de la información dada por el cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicación entre cliente y proveedor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cumplimiento de Rutas por parte del cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestión de diferencias por parte de finanzas.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestión de diferencias por parte del cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Confianza hacia el cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cumplimiento de acuerdos comerciales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Implementación de promociones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## **Bibliográfica.**

- Arnoldo C. Hax, A. H. (2004). *ESTRATEGIAS PARA EL LIDERAZGO COMPETITIVO*. MASSACHUSETTS: GRANICA.
- Aznar, V. E. (2005). *Estrategias de cobranza en época de crisis*. ISEF .
- B., D., Dalen, V., & Meyer, W. J. (2012). *Estrategia de la investigación descriptiva*.
- C, J., & Horne, V. (2012). *Administración Financiera*. Décima Edición.
- Gerencia Financiera. (2013). *Políticas de credito*. Quito: 2013.
- Kimberly Clark Bolivia. (2012). *Cash Strategy Bolivia*. La Paz: 2012.
- Kimberly Clark Bolivia. (2013). *Políticas Cash Strategy*. Quito.
- Kimberly Clark Ecuador. (2013). *Código de diferencias en SAP*. Quito.
- Kimberly Clark Ecuador. (2013). *Cuadro de seguimiento, inventarios*. Quito.
- Kimberly Clark Ecuador. (2013). *Cubo de cartera*. Quito: Agosto.
- Kimberly Clark Ecuador. (2013). *Cubo portillo*. Quito.
- Kimberly Clark Ecuador. (2013). *Recibo de cobro electrónico*. Quito.
- Kimberly Clark Ecuador. (2013). *Reporte de costos logísticos*. Quito.
- Vásquez, I. R. (2012). *Administración de cuentas por cobrar*.
- Wheelen, T. L., Sánchez, M. A., & Mejía, H. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. Decima edición.