

**REPUBLICA DEL ECUADOR
INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES
IAEN
MAESTRÍA EN ALTA GERENCIA
IV PROMOCIÓN**



**IMPLEMENTACION DE POLÍTICAS, MÉTODOS Y
PROCEDIMIENTOS EN LA GESTIÓN DE COBRO EN
PETROCOMERCIAL.**

TESIS

**PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO:
MASTER EN ALTA GERENCIA.**

AUTOR: ING. ARMANDA ANTONINA NEGRÓN RIOFRÍO

ASESOR: ECON. GREGORIO ROMAN

QUITO, FEBRERO 2008



AGRADECIMIENTO

A Dios, por colocar en mí las fuerzas necesarias para culminar esta etapa de actualización profesional que retribuiré en beneficio de la empresa.

A mi familia, por su comprensión y apoyo incondicional, por el tiempo que les he restado para culminar esta maestría.

A mi auspiciante PETROECUADOR, por el apoyo durante la trayectoria de esta maestría.

Al Instituto de Altos Estudios Nacionales, por los conocimientos impartidos a través de su cuerpo docente.

Al Economista Carlos Artieda, por su orientación y predisposición en la realización de esta tesis.

Al Economista Gregorio Román, por su apoyo y dedicación en el desarrollo de la esta tesis.

A mis compañeros de PETROCOMERCIAL, por las facilidades proporcionadas para el levantamiento de la información e investigación de este trabajo.



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

DEDICATORIA

A mi auspiciante PETROCOMERCIAL-PETROECUADOR y
compañeros de la empresa.

A mi esposo y a todos los emprendedores de negocios quienes
creemos que el saber comercializar un producto no es solamente
vender sino asegurar su pago.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
RESUMEN EJECUTIVO.....	3
CAPITULO PRIMERO.....	9
1. ANTECEDENTES.....	9
1.1. BASE LEGAL ò ò ò ò ò ò ò ò ò ò ò ò ò ò ò ò ò ..	9
2. INFRAESTRUCTURA DE PETROCOMERCIAL ò ò ò ò ò ..	14
3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE PETROCOMERCIAL.	17
4. EL MERCADO -DERIVADOS DEL PETROLEO EN ECUADOR	19
4.1 OFERTA DE DERIVADOS.....	19
4.2 DEMANDA DE DERIVADOS.....	25
CAPITULO SEGUNDO.....	31
1. PETROCOMERCIAL FILIAL DE PETROECUADOR.....	31
1.1. REGISTRO DE CARTERA EN PETROCOMERCIAL ò ò ò ò ò .	35
3. COMERCIALIZACION DE COMBUSTIBLES.....	36
3.1. POLITICAS DE VENTA DE COMBUSTIBLES.....	40
3.2. DECRETOS EJECUTIVOS DEL SECTOR ELECTRICO.....	43
4. CREDITO Y COBRANZAS.....	45
4.1. CARACTERÍSTICAS.....	45
4.2. FACTORES INTERNOS.....	47
4.3. FACTORES EXTERNOS.....	50
4.4. FUNCIONES PROPIAS DEL AREA CREDITO Y COBRANZAS...	51
5. ANALISIS DE LA CARTERA TOTAL DE PETROCOMERCIAL.....	52
5.1. ANALISIS DE LA CARTERA DEL SECTOR ELECTRICO.....	61
5.2. ANALISIS DE LA CARTERA DE LA FAE.....	63
CAPITULO TERCERO.....	66
1. POLITICAS DE CREDITO Y COBRANZAS.....	66
1.1. LOS NEGOCIOS.....	66
1.2. EL CICLO DE LA VENTA EN LOS NEGOCIOS.....	67
2. POILITICA DE CREDITO.....	70
2.1. LA VENTA A CREDITO EN LA EMPRESA.....	75
3. POLITICAS DE COBRO.....	78
4. OBJETIVOS	79
5. ESTRATEGIA.....	80
6. METAS.....	81
7. INCIDENCIA EN LOS ESTADOS FINANCIEROS.....	82



PDF Complete

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

CAPITULO CUARTO.....	85
1. IMPLEMENTACION DE POLITICAS, METODOS Y PROCEDIMIENTOS EN LA GESTIÓN DE COBRO EN PETROCOMERCIAL.....	85
1.1 POLITICAS DE CREDITO.....	86
1.2 MANUAL DE ADMISION DEL CLIENTEõ õ õ õ õ õ õ õ õ õ .	86
2. EVALUANDO EL CREDITO A CLIENTES.....	95
3. POLÍTICA DE COBRANZA.....	99
3.1 REGLAMENTO INTERNO PARA LA GESTION DE COBRO Y PROVISION DE CARTERA DE PETROCOMERCIALõ õ õ õ .	100
4. EVALUANDO LA COBRANZA.....	114
5. RIESGO CREDITICIO.....	119
5.1. HERRAMIENTAS PARA MINIMIZAR EL RIESGO.....	122
6. OBJETIVOS	125
7. MARCO LEGAL.....	125
CAPITULO QUINTO.....	127
1. CONCLUSIONES.....	127
2. RECOMENDACIONES.....	130
3. BIBLIOGRAFÍA.....	132
4. ANEXOS.....	133

INTRODUCCION

El trabajo que se presenta se desarrolló basado en un estudio de carácter exploratorio realizada a las Áreas implicadas en lo relacionado con la cartera vencida de PETROCOMERCIAL, a fin de conocer las causas más importantes por las que ésta Filial de PETROECUADOR, registra importantes volúmenes de cartera vencida en el periodo comprendido entre los años 2000- 2007, en este sentido se busca conocer si las políticas, métodos y procedimientos aplicados en dicho periodo han tenido impacto en el comportamiento de los altos niveles de esta cartera vencida.

Como resultado de esta investigación de carácter bibliográfico en la que se aplicó la técnica del análisis documental y la metodología observativa, informativa y entrevista, respondiendo a la necesidad de PETROCOMERCIAL y con el fin de precautelar los intereses de la Empresa y la sociedad ecuatoriana, esta propuesta pretende entregar una solución viable que permitirá mejorar la administración del crédito y la cobranza en PETROCOMERCIAL.

Adicionalmente servirá de guía para los funcionarios responsables de dicha administración o personal nuevo que incursione en la carrera administrativa de la empresa ya sea por los constantes cambios de líderes o por rotación de



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

funcionarios de sus puestos de trabajo, así como para los organismos de control.

Así y con el esfuerzo de todos los involucrados en llevar adelante el mejoramiento continuo de PETROCOMERCIAL, Filial de PETROECUADOR, hará posible contribuir en el progreso de esta empresa ya que es un orgullo y un privilegio formar parte de ella.

RESUMEN EJECUTIVO

PETROCOMERCIAL, filial de PETROECUADOR, responsable del transporte, almacenamiento y comercialización de derivados de petróleo en el territorio nacional.

En los últimos siete años, la cartera vencida de PETROCOMERCIAL se ha incrementado significativamente. Esto obedece al hecho de que tiene implicaciones respecto a la conducción de las políticas crediticias y por su interrelación con las diferentes políticas aplicadas por cada gobierno de turno.

Uno de los objetivos prioritarios de este estudio consiste en alcanzar una mejor administración del crédito y la cobranza en PETROCOMERCIAL, cuyos indicadores de liquidez se encuentran muy deteriorados lo cual no permite cumplir los objetivos a cabalidad. Algunas de las preguntas relevantes que enfrenta esta Filial son: ¿A qué se debe el incremento significativo de la cartera vencida en PETROCOMERCIAL?, ¿Quiénes son los deudores?, ¿Se está realizando las gestiones correctas de cobranza?, etc.

Con el fin de responder estos interrogantes y dada la importancia del tema, he considerado pertinente emprender una serie de investigaciones relacionadas con el tema: Implementación de políticas, métodos y procedimientos en la gestión de cobro de PETROCOMERCIAL. En la primera parte de la

Investigación se recoge las experiencias de cómo el Área de Crédito y Cobranzas ha venido desarrollando las gestiones de cobro, lo que ha permitido extraer lecciones comparativas con éste nuevo análisis de políticas tanto de crédito como de cobranza. En la otra parte, se ha elaborado una propuesta de políticas, métodos y procedimientos para promover la gestión de cobro y mejorar los índices de liquidez de PETROCOMERCIAL, la misma que irá en beneficio de esta Filial.

Adicionalmente, se ha realizado una investigación sobre las políticas de crédito, herramientas básicas y fundamentales que permitirán desarrollar la gestión de cobro con éxito, minimizando riesgos y gastos. Las principales políticas, métodos y procedimientos de éste estudio se encuentran dentro del marco legal, de PETROECUADOR.

La mayoría de las ventas que realiza PETROCOMERCIAL son a crédito y ésta fase da inicio a un ciclo, pues, todo dependerá del éxito que tenga en la selección del buen cliente lo que garantizará la recuperación oportuna de la cartera y por ende el cierre del ciclo. De las estrategias y el marketing que PETROCOMERCIAL aplique para la Comercialización del combustible dependerá su crecimiento económico, dentro del marketing nacen las ventas, es aquí donde se centra la mayor responsabilidad y atención para evitar que las ventas a crédito incrementen los costos financieros, debido al mayor riesgo en cuanto a la incertidumbre que existe respecto al cobro, en este sentido se ha elaborado el Manual de Admisión al Cliente, mediante el cual el Área de



Crédito se regira estrictamente para la aprobación del crédito, así como también el Reglamento para la gestión de cobro y provisión de la cartera.

Es crucial que el crédito de las cuentas por cobrar de PETROCOMERCIAL, su cobranza, y las políticas crediticias se complementen y estén alineadas con los objetivos de Comercialización.

Las Políticas de Crédito involucran a varias Áreas de PETROCOMERCIAL (Comercialización, Sistemas, Administración de Inventario, Transporte, Crédito, Cobranzas, Seguros y Garantías y Contabilidad), de ahí su importancia para que éstas Áreas se involucren, conozcan y entiendan los lineamientos de crédito y cobranzas y se apliquen de manera uniforme.

El departamento comercial no puede ser juez y parte interesada en la concesión de los créditos a clientes, por lo que es muy recomendable que exista un departamento de créditos que pueda actuar de forma objetiva y ejerza un control eficaz en el otorgamiento y control de los créditos.

PETROCOMERCIAL, debe tomar conciencia de la importancia de la concesión del crédito a clientes y crear un departamento de créditos. Los demás departamentos que tienen relación con el cliente, no suelen contar con personal preparado para gestionar el riesgo del crédito comercial y tampoco su personal suele tener mucho interés en las cuestiones relacionadas con la gestión del riesgo . cliente; por este motivo el departamento comercial no demuestra ningún entusiasmo por enfrentarse a los problemas de cobro y

procura no involucrarse excesivamente en la gestión post-venta del crédito a clientes.

Es política de PETROCOMERCIAL cobrar sus cuentas inmediatamente una vez que éstas se han vencido. Normalmente, el Área de Crédito y Cobranzas envía a cada cliente su estado de cuenta mensualmente, de manera que puedan reconciliar sus cuentas por pagar.

Los estados financieros serán evaluados con los mismos criterios mínimos de indicadores financieros que si fuese un nuevo cliente:

Índice de solvencia = Activo Corriente / Pasivo Corriente

La situación de solvencia permite conocer de cuantos dólares dispongo para cubrir cada dólar de deuda.

Lo recomendado de éste índice es que sea igual o superior a 1.

Índice de liquidez = Activo Disponible / Pasivo Corriente

Este índice es el más exigente en cuanto a posición financiera se refiere, nos indica cuantos dólares posee la Empresa, de disponibilidad inmediata para cubrir cada dólar de deuda.

La historia de pago del cliente debe ser revisada y se debe tomar en cuenta para el análisis. Basados en los principios de empresa en marcha, cuentas con crédito y términos, son revisadas periódicamente y se solicita la actualización

de sus estados financieros, al menos una vez al año. Cualquier cuenta puede ser bloqueada si sus pagos están vencidos o supera la línea de crédito.

El valor agregado que ofrece PETROCOMERCIAL a sus clientes se detalla a continuación:

Sus clientes tienen la facilidad de realizar sus pagos a través de cualquier Banco que mantenga Convenio con PETROCOMERCIAL a nivel nacional.

Línea directa de servicio al cliente, pues, el cliente tiene el servicio de facturación a través de toda la red de sucursales y Bancos que mantienen convenio con PETROCOMERCIAL a lo largo del territorio nacional.

Se debe considerar un punto muy importante el momento de implantar una política de crédito especialmente en la cantidad de días ventajosos al cliente, ya que por cada día de crédito al cliente, la salud financiera se deteriora.

Si bien la cobranza proviene de un otorgamiento de crédito, el problema de la cobranza se origina por definición en el otorgamiento del crédito.

Para el Área de Crédito, un buen cliente es aquel que pide los créditos que puede pagar, en los plazos que se comprometió; por lo tanto, para aceptar a un cliente, se debe realizar lo que se llama análisis de crédito. Capacidad operativa del cliente o volumen de ventas.

Volumen de ventas = ventas netas del año actual / ventas netas del año anterior * 100.



PDF Complete

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Con este análisis se puede apreciar el porcentaje de ventas que se ha incrementado o se ha disminuido en el año actual, frente al porcentaje de ventas del año anterior.

La última parte de esta investigación hace referencia al riesgo crediticio, conceptos y políticas que podrían aplicarse para fomentar el mejoramiento de la administración tanto del crédito como de la cobranza en PETROCOMERCIAL. Estas políticas van de la mano con una serie de recomendaciones más perfeccionadas y puntuales que surgen junto con este estudio, como producto del trabajo de investigación el que permitirá impulsar y fortalecer las gestiones adicionales alineadas al cumplimiento de los objetivos de PETROCOMERCIAL.

CAPITULO PRIMERO

1. ANTECEDENTES.

BASE LEGAL

El 23 de junio de 1972 se creó la Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana-CEPE, como una entidad encargada de desarrollar actividades que le asignó la Ley de Hidrocarburos y, además, explorar, industrializar y comercializar otros productos necesarios para la actividad petrolera y petroquímica, así como las sustancias asociadas, con el fin de alcanzar la máxima utilización de los hidrocarburos, que son bienes de dominio público, para el desarrollo general del país, de acuerdo con la política nacional de hidrocarburos formulada por la Función Ejecutiva. La empresa petrolera estatal se estructuró unas semanas antes de que se inicie la explotación del crudo de la Amazonía.¹

CEPE inició sus actividades en exploración, es decir la búsqueda de nuevos yacimientos, en comercialización interna y externa, transporte de hidrocarburos y derivados, en medio de la dura resistencia de intereses locales y extranjeros, afectados en un negocio antes intocado.²

¹ www.petrocomercial.com

² www.petrocomercial.com

El 17 de agosto de 1972 se realizó la primera exportación de crudo de 308.283 barriles vendidos a US \$ 2.34 p/b, por el Puerto de Balao, en Esmeraldas, parte constitutiva del Sistema del Oleoducto Transecuatoriano-SOTE.³

El mapa petrolero nacional comenzó a modificarse con la reversión de áreas que estaban en poder de las compañías extranjeras y que pasaron a formar parte del patrimonio de CEPE, que comenzó a negociar directamente los nuevos contratos de asociación para la exploración y explotación de hidrocarburos.

El crecimiento de las operaciones petroleras generó la necesidad de darle autonomía y capacidad de gestión, que conllevó la transformación legal y organizacional, proporcionando como resultado la actual estructura empresarial conocida como PETROECUADOR.

La Empresa Estatal Petróleos del Ecuador, PETROECUADOR, se creó en reemplazo de CEPE, el 26 de septiembre de 1989, con el objeto de explorar y explotar los yacimientos hidrocarburíferos que se encuentren en el territorio nacional, incluido el mar territorial, de acuerdo a la Ley de Hidrocarburos vigente.⁴

El Estado explota los yacimientos en forma directa a través de su empresa PETROECUADOR y sus Filiales o celebrando contratos de asociación, participación o prestación de servicios.

³ www.petrocomercial.com

⁴ www.petrocomercial.com

La Empresa Estatal puede constituir compañías de economía mixta con empresas nacionales o extranjeras.

PETROECUADOR es la matriz ejecutiva de un grupo formado por tres empresas filiales, especializadas en exploración y explotación; industrialización; comercialización y transporte de hidrocarburos.⁵

Las empresas filiales son:

PETROPRODUCCION, encargada de la exploración y explotación de hidrocarburos.

PETROINDUSTRIAL, efectúa los procesos de refinación.

PETROCOMERCIAL, dedicada al transporte y comercialización de los productos refinados, para el mercado interno.

PETROECUADOR tiene tres órganos principales para sus decisiones ejecutivas, además de las dependencias técnicas y administrativas necesarias para la gestión.

EL DIRECTORIO se encuentra conformado por el Ministro de Energía y Minas quien lo preside; un representante personal del Presidente de la República, que tiene la función de Presidente Alterno; el Ministro de Economía y Finanzas y Crédito Público; el Ministro de Comercio Exterior, el Jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas; el Secretario General de Planificación del CONADE; un Representante de los Trabajadores y el Presidente Ejecutivo de

⁵ www.petrocomercial.com

PETROECUADOR, el Directorio también dispone de una SECRETARÍA como mecanismo del apoyo operativo y la Unidad de Auditoría Interna, encargada del control administrativo, operacional y financiero.⁶

El Consejo de Administración es un órgano de decisión y está conformado por el Presidente Ejecutivo de la Empresa que lo preside y cuatro miembros designados por el Directorio.⁷

El Consejo de Administración, es quien imparte las políticas de la empresa en conformidad con los lineamientos fijados por el Directorio de PETROECUADOR, y sus funciones son: recomendar al Directorio de PETROECUADOR las reformas que cree necesario realizar al Reglamento de Funcionamiento de la Vicepresidencia, nombrar al Vicepresidente de la empresa, a propuesta del Presidente Ejecutivo de PETROECUADOR y fijar su remuneración, aprobar y modificar los planes y presupuestos plurianuales y anuales presentados por el Vicepresidente, aprobar los estados financieros anuales debidamente legalizados con las firmas del Vicepresidente y del máximo responsable del área contable y el informe anual de actividades presentado por el Vicepresidente, que lo someterá a consideración del Directorio de PETROECUADOR, conocer el Informe de Ejecución Presupuestaria de Inversiones y los Estados Financieros que mensualmente deberá presentar el Vicepresidente, solicitar al Directorio de PETROECUADOR

⁶ www.petrocomercial.com

⁷ www.petrocomercial.com

la transferencia de activos, acciones, bienes y derechos, así como la contratación anual de auditoría externa.⁸

El responsable legal y ejecutivo de la empresa es su PRESIDENTE quien es designado por el Directorio. Tiene bajo su responsabilidad directa, la gestión técnica, financiera y administrativa del sistema.

A la matriz le pertenecen: Las Gerencias de Comercio Internacional, Oleoducto, Administración, Economía y Finanzas y Medio Ambiente; así como las Unidades Coordinadoras de las Rondas de Licitación Petrolera y la Unidad de Administración de Contratos.

La principal función de PETROECUADOR es planificar sus actividades en cumplimiento de la política determinada por el Presidente de la República y ejecutada por el Ministro de Minas y Petróleos y Ministro de Electricidad y Energías Alternativas, que se basa en:

Optimizar el aprovechamiento de los recursos hidrocarburíferos, conservar y amplificar las reservas, elaborar bases de contratación, comercialización Internacional de hidrocarburos, inversión de utilidades de los contratistas, Régimen Monetario relacionado a los hidrocarburos.

Coordinar y supervisar las actividades de las filiales, celebrar los contratos de exploración y explotación petrolera con empresas nacionales e internacionales, ejecutar la consolidación presupuestaria del Sistema, ejecutar auditorías

⁸ www.petrocomercial.com

internas, capacitar a su personal y desarrollar investigación tecnológica, emitir y controlar normas para preservar el equilibrio ecológico.⁹

2. INFRAESTRUCTURA DE PETROCOMERCIAL

PETROCOMERCIAL, a los 11 años de vida institucional, amplió la infraestructura de transporte y almacenamiento de derivados a nivel nacional, incrementando la capacidad de acopio de derivados de 384 mil barriles en 1974, a los 2'6 millones de barriles en el 2000.¹⁰

PETROCOMERCIAL dispone de una capacidad operativa de almacenamiento de 2'681.441 barriles de derivados.

El Estado revertió los ingresos de la exportación petrolera en la construcción e instalación de 1.245 kilómetros de poliductos que unen los centros de refinación con los principales puntos de distribución en el territorio nacional, a través de los cuales moviliza un promedio de 149.000 barriles día, (6'3 millones de galones) de diferentes productos.¹¹

En la década del 60, Ecuador disponía de un solo ducto para el transporte de derivados, denominado Durán-Quito, en la actualidad posee una red de poliductos, que integran Costa, Sierra y Oriente, los siguientes:

- Esmeraldas - Santo Domingo

⁹ www.petrocomercial.com

¹⁰ www.petrocomercial.com

¹¹ www.petrocomercial.com

- Santo Domingo - El Beaterio
- El Beaterio - Ambato
- Shushufindi - Quito
- Santo Domingo - Pascuales
- Libertad . Pascuales
- Libertad - Manta
- Tres Bocas - Pascuales
- Tres Bocas - Salitral
- Tres Bocas - Fuel Oil.

Las reformas a la Ley de Hidrocarburos, de noviembre de 1993, orientadas a fomentar la inversión privada en el sector petrolero, desde 1994, pusieron en vigencia un nuevo marco legal que regula las actividades de almacenamiento, transporte, comercialización y venta de los derivados de petróleo producidos en el país o importados.

Con este objetivo, se conformaron las comercializadoras de derivados de petróleo que, para desarrollar sus actividades, deben suscribir un contrato con PETROCOMERCIAL Abastecedora, responsable de entregar los productos bajo las normas de calidad y volumen establecidas en el Instituto de Normalización INEN.



PDF Complete

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

La distribución y venta de derivados al consumidor final, la realizan las comercializadoras bajo su marca y responsabilidad y a través de una moderna red de distribuidores ubicadas a lo largo del territorio nacional.

Para lograr agilidad y dinamismo de la nueva modalidad de comercialización de derivados de petróleo en el país, PETROCOMERCIAL implantó el Sistema de Facturación de Derivados, a través de la banca privada que tiene cobertura nacional y se conecta con el sistema de teleproceso de la Filial.

El 29 de enero de 1995, PETROCOMERCIAL fue calificada, por la Dirección Nacional de Hidrocarburos, como comercializadora para satisfacer la demanda de los derivados del petróleo en todos y cada uno de los segmentos de mercado.

Funciona con tres estaciones de servicio propias y 70 estaciones de servicio afiliadas, en 14 provincias del país, que mantienen contratos de comercialización y en su mayoría están ubicadas en sitios marginales con una modesta infraestructura, razón por la que no resultan atractivas para las comercializadoras privadas, que prefieren ubicarse en las ciudades de Guayaquil y Quito.

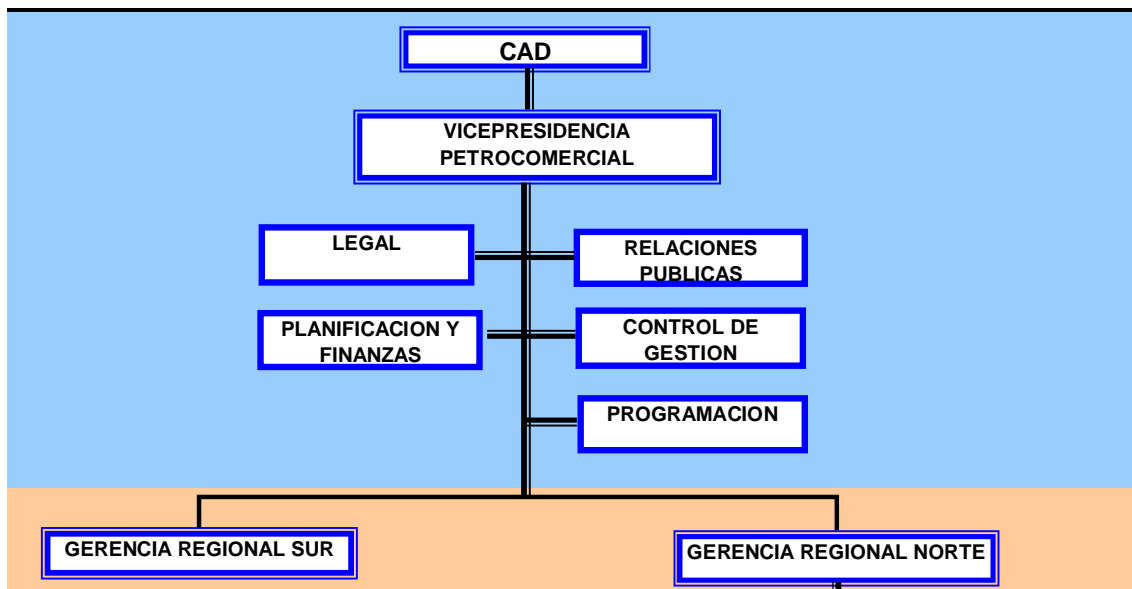
Los productos básicos, al igual que los especiales con excepción de la gasolina de aviación, se obtienen de las refinerías nacionales. La producción de gas de uso doméstico, GLP, diesel y naftas no abastecen la demanda nacional y

PETROECUADOR tiene que importar más del 60% del volumen para cubrir el déficit.

Los productos para el mercado interno se clasifican en derivados básicos o de consumo masivo: Gasolina, diesel, gas licuado de petróleo y residuo; y, derivados especiales o de consumo dirigido: combustibles de aviación, asfaltos, solventes industriales, spray oil y azufre.

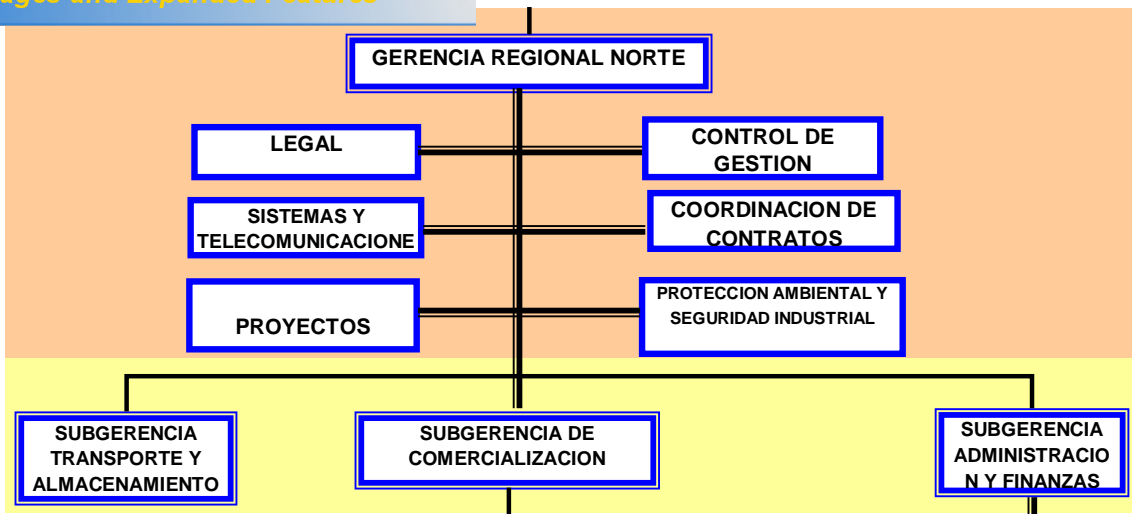
3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE PETROCOMERCIAL

Mediante Resolución No. 019-DIR-2002, El Directorio de PETROECUADOR aprueba la Reforma a la Estructura organizacional de PETROCOMERCIAL.



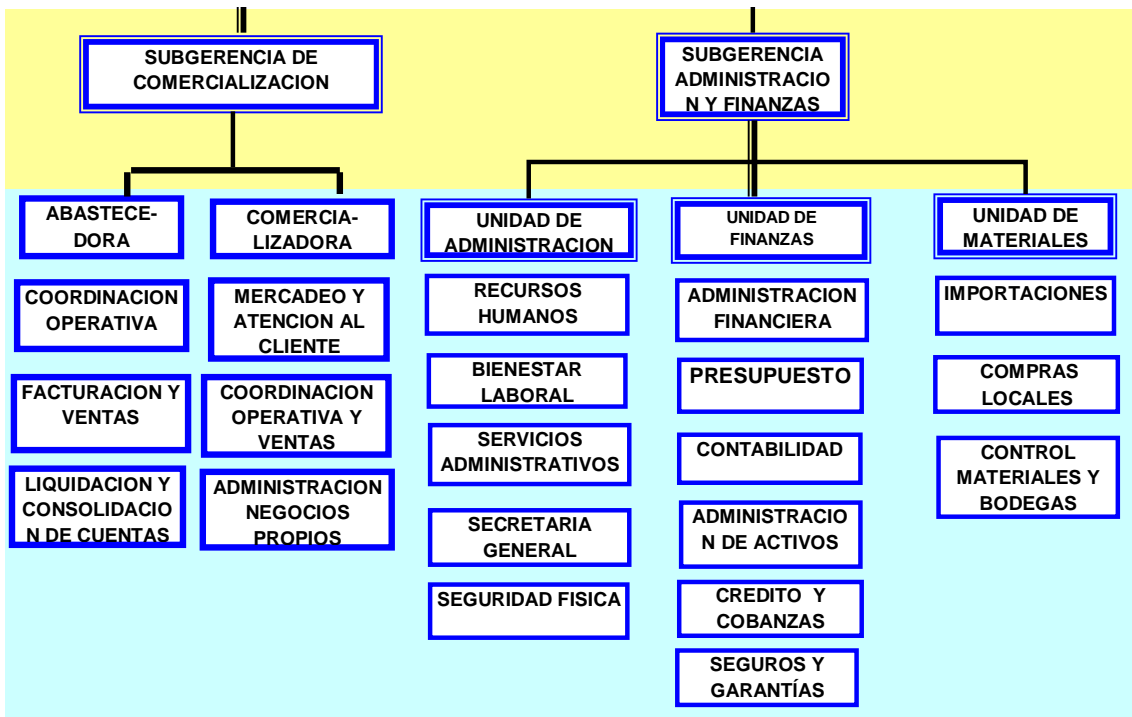
FUENTE: PETROCOMERCIAL

ELABORADO: ARMANDA NEGRÓN R.



FUENTE: PETROCOMERCIAL

ELABORADO: ARMANDA NEGRÓN R.



FUENTE: PETROCOMERCIAL

ELABORADO: ARMANDA NEGRÓN R.

4. EL MERCADO DE DERIVADOS DEL PETROLEO EN EL ECUADOR

En el año 2006, el Estado destinó para cubrir la diferencia entre ingresos y egresos por la comercialización de derivados US \$ 1.074.0 millones, un 47.2% más que en el año 2005; el producto que más influyó en este total fue el diesel con un 46.5%, seguido del GLP con un 36.4% y finalmente la nafta con un 17.1% del total.¹²

4.1. OFERTA DE DERIVADOS

CUADRO No. 1
OFERTA DE DERIVADOS
EN MILES DE BARRILES

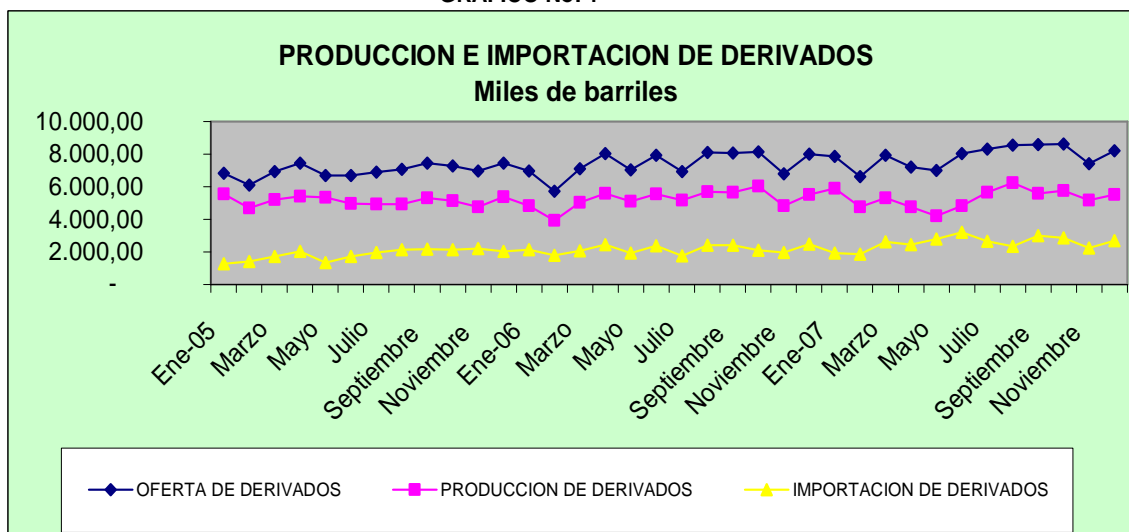
MESES	PRODUCCION TOTAL 2005	PRODUCCION TOTAL 2006	PRODUCCION TOTAL 2007	VARIACION 2006-2007	%
Enero	6.824,06	6.964,72	7.854,89	890,17	12,78
Febrero	6.119,54	5.737,94	6.635,23	897,29	15,64
Marzo	6.929,89	7.097,30	7.930,87	833,57	11,74
Abril	7.440,94	8.037,56	7.220,46	- 817,10	- 10,17
Mayo	6.690,37	7.032,65	6.997,60	- 35,05	- 0,50
Junio	6.697,48	7.941,55	8.042,20	100,65	1,27
Julio	6.882,71	6.923,31	8.317,56	1.394,25	20,14
Agosto	7.067,73	8.099,87	8.567,30	467,43	5,77
Septiembre	7.462,18	8.067,84	8.595,70	527,86	6,54
Octubre	7.276,00	8.134,06	8.623,30	489,24	6,01
Noviembre	6.968,92	6.809,23	7.415,20	605,97	8,90
Diciembre	7.433,34	7.987,82	8.211,40	223,58	2,80
	83.793,16	88.833,85	94.411,71	5.577,86	6,28

FUENTE: B.C.E.

ELABORADO: ARMANDA NEGRÓN R.

¹² Análisis sector petrolero II trimestre 2007

GRAFICO No. 1



FUENTE: B.C.E.

ELABORADO: ARMANDA NEGRÓN R.

La producción de derivados del petróleo entre enero y junio de 2007 fue de 29.8 millones de barriles, frente a la producción de 29.9 y 30.0 millones de barriles para el mismo periodo de los años 2005 y 2006, respectivamente; lo que representa una disminución de 0.4% y 0.7% para similares periodos y años. Con el propósito de cubrir el consumo interno del país, el Estado Ecuatoriano se ve obligado a realizar importaciones periódicas de Gas Licuado de Petróleo (GLP), Nafta de alto Octano y Diesel.

El volumen de importación de los mencionados productos se resume a continuación:¹³

- a) Entre enero y junio de 2007 se importaron 5.6 millones de barriles de diesel por un valor de US \$ 448.0 millones, a un precio promedio de

¹³ Análisis sector petrolero II trimestre 2007.

importación de US \$ 80.2/barril. Las mencionadas importaciones tanto en volumen, valor y precio fueron superiores a las del 2005 en 84.6%, 123.0% y 20.8%, respectivamente; e, inferiores a las del año 2006 en 7.6%, 12.1% y 4.8%, en su orden.

- b)** En el primer semestre del 2007 la importación de GLP llegó a 4.9 millones de barriles por un valor de US \$ 286.9 millones, a un precio promedio de importación de US \$ 58.8/barril. Cifras superiores tanto en volumen, valor y precio a las del 2005 en 30.3%, 82.2% y 39.9%, respectivamente; y, a las del año 2006 en 0.5%, 3.0% y 2.5%, en su orden.
- c)** En lo que respecta a la importación de nafta de alto octano, para el primer semestre de 2007, se ubicó en 4.0 millones de barriles por un valor de US \$ 354.4 millones, a un precio promedio de importación de US \$ 89.2/barril. Estas importaciones superaron a las del 2005 en volumen, valor y precio en 44.9%, 96.3% y 35.5% en su orden; y, a las de del año 2006 en 9.5%, 11.4% y 1.7%, respectivamente.
- d)** Finalmente, se observa en el año 2007, un incremento en la oferta de derivados del 6,28% en más frente al año 2006.

Pero no toda la producción e importación de derivados se consume internamente, una buena parte sale del país a través del contrabando, tema al

que el actual Gobierno le ha puesto énfasis. Al respecto, el Ministro de Energía y Minas anterior, Economista Alberto Acosta, durante su comparecencia ante la Comisión de Defensa del Consumidor del Honorable Congreso Nacional, a principios de junio, advirtió que:¹⁴

El país pierde aproximadamente 500 millones de dólares al año por la fuga o contrabando de combustibles, por lo que se han organizado operativos de control con la participación de instituciones como la Dirección de Hidrocarburos, PETROCOMERCIAL, el Servicio de Rentas Internas, Marina Mercante, la Policía y Fuerzas Armadas.

Aseveró que según información del SRI, por este problema el Ecuador pierde alrededor de 700 millones de dólares al año y que el combustible sale, especialmente, por vía marítima, razón por la que las acciones deben dirigirse a este sector.

El Ministro de Minas y Petróleo, manifestó que el desabastecimiento de gas se produjo, fundamentalmente, por contrabando y el mercado informal, se encuentran registrados 1.255 vehículos, y hay más de tres mil ilegales; 2.795 depósitos de distribución con registro y más de 4.790 puestos de venta, es decir, casi dos mil locales clandestinos.

¹⁴ Análisis sector petrolero II trimestre 2007

Aseguro que existe un crecimiento notable de la demanda de gas en el país, en el orden del 7.2%, lo que significa que si se mantiene ese ritmo se duplicará en 10 años, a la vez que reiteró que en la actualidad el 96% del gas que se consume es importado, por problemas en las plantas de refinación de Esmeraldas y Shushufindi.¹⁵

Expresó su preocupación porque el gas tiene un subsidio muy alto, pues el cilindro de 15 kilos se vende a 1.60 dólares, mientras que el costo real es de 10.65 dólares, al tiempo que manifestó que el Estado asigna 2 300 millones para subsidiar el precio de los combustibles en general (solo el del gas asciende a 500 millones).

Señaló que el contrabando hacia Perú y Colombia se produce por la enorme diferencia de precios, pues en el primero se vende a 15 dólares y en Colombia a 7.05 dólares. Reveló que un 22% del producto se va de contrabando; el 8% se utiliza en el sector automotriz, 8% industrial y comercial; 59% uso doméstico, a la vez que relató que en mayo se entregaron 8.466 cilindros adicionales al día y que mientras la demanda diaria, normalmente, era 2.483 toneladas métricas, se despacharon 2.611 toneladas.¹⁶

Frente a esta situación se puso en marcha el Plan de Soberanía Energética en el que participan varias instituciones de acuerdo a su ámbito, se decretó la emergencia y movilización que entregó 26 millones de dólares del Fondo de

¹⁵ Análisis sector petrolero II trimestre 2007

¹⁶ B.C.E. Análisis sector petrolero II trimestre 2007

Antono y Contingencias (FAC), se envió el proyecto de reformas a la Ley de Hidrocarburos para sancionar el contrabando y tipificar infracciones; y el Ministerio Público nombró fiscales especiales para el seguimiento de estos casos. Añadió que, también, se implementaron operativos en coordinación con la Fuerza Pública para verificar los despachos; ejercer control en las plantas envasadoras y centros de acopio, un seguimiento a transportistas del producto e impulsar la venta directa a los usuarios.¹⁷

Además, es importante analizar los efectos de la importación de derivados y su comercialización sobre las cuentas fiscales del Estado, tomando en cuenta no solo el costo total de las importaciones de derivados, sino también la diferencia entre ingresos y egresos por la comercialización interna de los derivados importados; en otras palabras, la diferencia entre el ingreso por ventas internas de productos importados y el costo de su importación.¹⁸

Bajo esta consideración, durante el primer semestre de 2007 el ingreso por ventas internas de derivados fue igual a 490.1 millones de dólares y el costo de importación alcanzó los 1.089.3 millones de dólares, es decir el Estado destinó para cubrir la diferencia entre ingresos y egresos por la comercialización de derivados recursos equivalentes a US \$ 599.2 millones de dólares. El que más contribuyó a esa diferencia fue la comercialización de GLP con el 39.5%, seguido por la de diesel con el 37.9% y la de nafta con el 22.6%. En el mismo periodo del año 2006 esa diferencia se ubicó en US \$ 529.7 millones de

¹⁷ B.C.E. Análisis Sector Petrolero II trimestre 2007.

¹⁸ B.C.E. Análisis sector petrolero II trimestre 2007

dores, un 15.1% menos que el 2007; a diferencia de ese año, el derivado que más influyó en este total fue el diesel con un 45.5%, seguido del GLP con un 35.3% y finalmente la nafta con un 19.1% del total.¹⁹

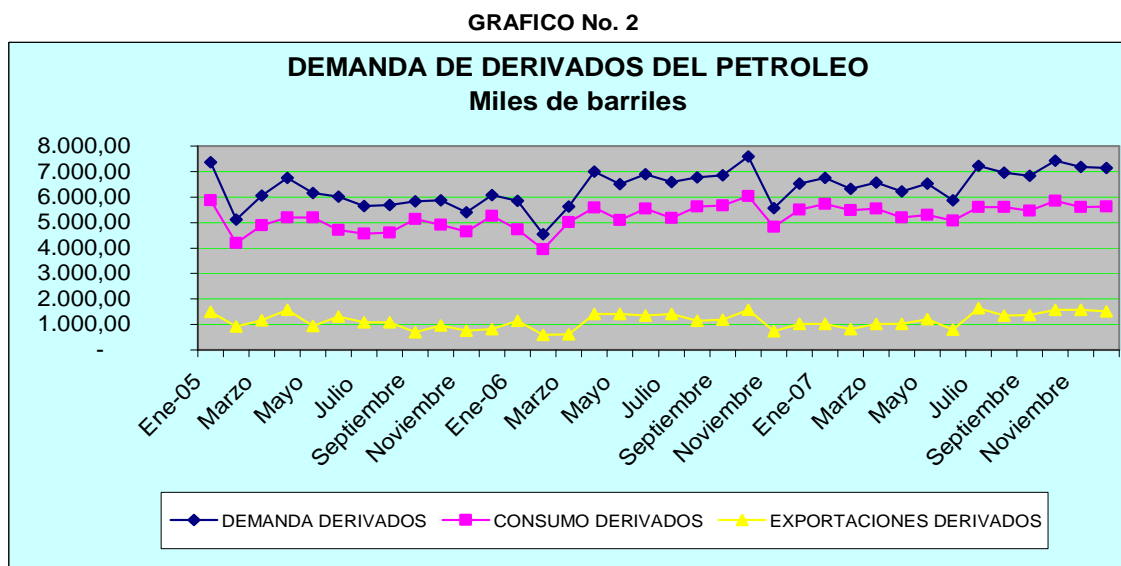
4.2. DEMANDA DE DERIVADOS

CUADRO No. 2
DEMANDA DE DERIVADOS
EN MILES DE BARRILES

MESES	DEMANDA 2005	DEMANDA 2006	DEMANDA 2007	VARIACION 2006-2007	%
Enero	7.371,00	5.859,00	6.761,70	902,70	15,41
Febrero	5.112,00	4.540,00	6.313,90	1.773,90	39,07
Marzo	6.058,00	5.631,00	6.566,80	935,80	16,62
Abril	6.760,00	7.006,00	6.219,20	- 786,80	- 11,23
Mayo	6.152,00	6.508,00	6.523,40	15,40	0,24
Junio	6.010,00	6.903,00	5.866,30	- 1.036,70	- 15,02
Julio	5.643,00	6.595,00	7.232,50	637,50	9,67
Agosto	5.694,00	6.765,00	6.958,60	193,60	2,86
Septiembre	5.841,00	6.853,00	6.836,20	- 16,80	- 0,25
Octubre	5.870,00	7.595,00	7.419,90	- 175,10	- 2,31
Noviembre	5.401,00	5.563,00	7.179,50	1.616,50	29,06
Diciembre	6.083,00	6.518,00	7.145,20	627,20	9,62
	71.995,00	76.336,00	81.023,20	4.687,20	6,14

FUENTE: B.C.E.

ELABORADO: ARMANDA NEGRÓN R.



FUENTE: B.C.E.

ELABORADO: ARMANDA NEGRÓN R.

¹⁹ B.C.E. Análisis Sector Petrolero II trimestre 2007

Entre enero y junio de 2007, el consumo de derivados alcanzó un monto de 32.0 millones de barriles. Que comparados con los 28.4 y 30.3 millones de barriles consumidos en iguales periodos de los años 2005 y 2006, respectivamente, equivalen a un incremento del 12.9% y del 5.6%, en su orden.²⁰

Para el primer semestre del año 2007, de la demanda total de derivados, el 35.5% corresponde al consumo de diesel, seguido por un 18.5% de gasolina extra, 16.6% de GLP y un 5.6% de gasolina súper; la diferencia, 23.8%, corresponde al consumo de residuo, fuel oil, nafta base 90, entre otros.²¹

En igual período de 2006 la tendencia de consumo de los derivados del petróleo es muy similar, así: el 35.6% corresponde al consumo de diesel, a continuación con un 18.4% el de gasolina extra, 16.9% de GLP y un 5.3% de gasolina súper; la diferencia, 23.8%, concierne al consumo de residuo, fuel oil, nafta base 90, entre otros.

Los principales productos refinados del petróleo que exporta el país son: el residuo producido por la refinería Esmeraldas y la nafta de bajo octano o nafta base. Para el primer semestre del 2007 las exportaciones de estos dos derivados alcanzaron los 5.7 millones de barriles valorados en USD 246.1 millones a un precio promedio de USD 43.3/barril. Estas exportaciones

²⁰ Análisis Sector Petrolero II trimestre 2007.

²¹ Análisis Sector Petrolero II trimestre 2007

comparadas con las realizadas en igual periodo del año 2005 fueron inferiores en volumen y valor en 23.1% y 7.8%, respectivamente, pero superiores en precio en un nivel del 19.9%. Con respecto a similar periodo de 2006, las exportaciones de residuo y nafta base del 2007 son inferiores en volumen, valor y precio en 13.0%, 22.9% y 11.4%, en su orden.²²

En vista de que el crudo que ingresa a la refinería es algo más pesado que el indicado en su patrón de refinación original, se produce menor cantidad de derivados y un gran porcentaje (superior al 40.0%) de residuo que se exporta. Lo anterior hace necesario que se realicen importaciones de productos livianos como Gas Licuado de Petróleo (GLP), Nafta de alto Octano y Diesel para abastecer el consumo interno.

Es importante destacar que los volúmenes de importación de derivados van aumentando cada año debido a que la capacidad de refinación del país cada vez es menor por los problemas antes anotados así como por el aumento del consumo. Así, en el período enero . octubre del año 2006 se importaron en total 21.5 millones de barriles de derivados a un costo de US \$ 1.650.9 millones.

Por otra parte, si se considera exclusivamente la diferencia entre ingresos y egresos por la comercialización interna de los derivados importados, es decir entre el ingreso por ventas internas de productos importados y el costo de su

²² Análisis Sector Petrolero II trimestre 2007

importación, se obtienen importantes resultados que reflejan los efectos sobre las cuentas fiscales del Estado.

La producción de derivados no cubre el consumo interno del Ecuador, no abastece la demanda de las generadoras térmicas, pues, el mayor porcentaje en consumo diesel, tenemos: la de la industria, la pesca, el comercio y el consumo del creciente parque automotor del país; por lo que se hace necesario continuar con la importación de Diesel, Nafta de Alto Octano y Gas Licuado de Petróleo (GLP).

En febrero del año 2007 PETROECUADOR puso en funcionamiento una unidad de producción de azufre en la Refinería Esmeraldas, teniendo previsto que produzca unas 28 toneladas al día, lo que según esta empresa estatal, permitiría abastecer la demanda interna del país y reducir la contaminación que genere la refinación de petróleo.

Durante el primer trimestre del año 2007, el consumo de derivados fue de 16.4 millones de barriles, un incremento del 9.5% con respecto a igual período del año 2006 y de un 15.3% al del año 2005.

Entre enero y marzo del año 2007 el Estado destinó para cubrir la diferencia entre ingresos y egresos por la comercialización de derivados recursos equivalentes a US \$ 225.9 millones, de los que el 46.0% de este valor correspondió a la diferencia entre ingresos y egresos por la comercialización de GLP, el 38.8% a la de diesel y el 15.2%, a la de nafta.

De la demanda nacional de derivados entre enero y marzo del año 2007, el 36.9% corresponde al consumo de diesel, seguido por un 17.7% de consumo de gasolina extra, 15.8% del consumo de GLP y un 5.7% de gasolina súper, la diferencia, 24.2%, corresponde al consumo de residuo, fuel oil, nafta base 90, entre otros.

Para la optimización del transporte y la comercialización de hidrocarburos se ha programado la modernización de las instalaciones, el cambio de los equipos obsoletos, y la implantación de modernos sistemas de control a fin de evitar la pérdida de productos así como la contaminación ambiental: además del proyecto de almacenamiento de gas en tierra en Monteverde. En lo que respecta a la exportación de petróleo y derivados se propenderá a la comercialización directamente a los consumidores finales evitando de esta manera el operar con intermediarios.

El Gobierno Nacional, en base al *Plan de Soberanía Energética*, espera reducir en forma sustancial el contrabando de combustibles; el país sufre pérdidas estimadas en por lo menos US \$ 300 millones anuales, producido básicamente por el alto diferencial de precio entre Ecuador y sus países vecinos. El control del contrabando y del desvío es un esfuerzo interinstitucional que se apoya en la declaratoria presidencial de emergencia y movilización.²³

²³ El universo, ediciones de enero 20 y 29 del 2007

Complementariamente se tomarán medidas destinadas a reducir las importaciones de derivados, en especial diesel y gas, así como gasolinas.

Además se impulsará el aprovechamiento del gas proveniente de la explotación de petróleo que actualmente se desperdicia, la sustitución de diesel para la generación eléctrica por residuo y naftas, el incentivo al uso de bombillos ahorradores, cambios a los mecanismos de otorgamiento de los subsidios concertados con la sociedad, el fomento las instalaciones centralizadas de gas, entre otras medidas.

Del total procesado en el primer trimestre del año 2007, el 65% correspondió a la Refinería Esmeraldas, la más grande del país, seguida por la Refinería Libertad con el 24% y finalmente la Amazonas con el 11%. Cifras que demuestran la importancia que tiene la Refinería Esmeraldas en la oferta interna de derivados y la prioridad que debe darse a su mantenimiento y óptima operación.

1. PETROCOMERCIAL FILIAL DE PETROECUADOR

PETROCOMERCIAL es la filial de PETROECUADOR, responsable del transporte, almacenamiento y comercialización de derivados de petróleo en el territorio nacional. Fundada el 26 de septiembre de 1989.

Su misión es abastecer de combustibles al país, dentro de un mercado de libre competencia y administrar la infraestructura de almacenamiento y transporte de combustibles del Estado, esta filial de PETROECUADOR, se estructura con: el Directorio, la Vicepresidencia y dependencias técnico administrativas de gestión empresarial.²⁴

El Vicepresidente de PETROCOMERCIAL tiene como funciones; ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa, cumplir y hacer cumplir las decisiones adoptadas por el Directorio, Consejo de Administración y Presidencia Ejecutiva, de PETROECUADOR, administrar los bienes y fondos de la empresa de conformidad con la reglamentación respectiva, dictar políticas, normas e instructivos de la gestión de: comercialización, técnica, operativa, de protección ambiental, seguridad integral, financiera y administrativa de PETROCOMERCIAL, administrar y dirigir las actividades propias de la gestión de la empresa en las Regionales Norte y Sur de PETROCOMERCIAL, presentar para conocimiento y aprobación del Consejo

²⁴ www.petrocomercial.com

de Administración, los planes y presupuestos anuales, informes anuales de Ejecución Presupuestaria de inversiones y operaciones, así como los estados financieros mensuales y anuales de la filial, aprobar ascensos, reclasificaciones del personal a nivel nacional, aprobar transferencias de personal entre las dos Gerencias, evaluar la gestión integral de cada una de las gerencias, delegar a las gerencias la responsabilidad de administrar los recursos materiales, humanos, y técnicos de PETROCOMERCIAL, coordinar, desarrollar e implantar los proyectos macro con las Gerencias Norte y Sur. Proyectos Macro son aquellos que tengan influencia operativa, estratégica, administrativa o financiera equivalente o similar en las dos regionales, generar la imagen interna y externa de todas las actividades de la empresa.²⁵

Las funciones secundarias del Vicepresidente son: nombrar, controlar y remover al personal ejecutivo que responda directamente al Vicepresidente, en consulta con el Presidente Ejecutivo de PETROECUADOR, nombrar, contratar y remover al personal técnico y administrativo de la empresa, suscribir documentos públicos y privados que debe otorgar la empresa, delegar el ejercicio de sus facultades a los Gerentes de la Regional Norte y Sur, así como a los funcionarios de la empresa cuando la Gestión Administrativa lo requiera, de acuerdo a los reglamentos y normas correspondientes, presentar anualmente el Plan de capacitación de PETROCOMERCIAL para aprobación del Comité Nacional de Capacitación y las demás responsabilidades que le asignen las leyes y órganos directivos.²⁶

²⁵ www.petrocomercial.com

²⁶ www.petrocomercial.com

El Consejo de Administración de PETROECUADOR actúa como Directorio de PETROCOMERCIAL y es el órgano superior de dirección, encargado de formular las políticas y de controlar su cumplimiento.

La Unidad de Finanzas de PETROCOMERCIAL tiene como misión, obtener y administrar eficientemente los recursos financieros para el normal desenvolvimiento de las actividades de la Gerencia Norte de la empresa.

Las funciones de esta Unidad son: administrar los bienes y recursos financieros de PETROCOMERCIAL, coordinar con Finanzas de la Gerencia Regional Sur, para elaborar los presupuestos: Operativo, Financiero y de Inversiones, controlar la ejecución presupuestaria de las Unidades de la Gerencia Regional Norte, preparar y presentar en forma mensual y anual los informes de evaluación de los presupuestos: operativo, financiero y de inversiones, a la Unidad de Planificación y Finanzas y Vicepresidencia, calcular y presentar a la Unidad de Planificación y Finanzas los costos predeterminados y reales de transporte, almacenamiento y comercialización de la Filial, registrar, controlar y gestionar el cobro permanente de la cartera de la Abastecedora y la Comercializadora de PETROCOMERCIAL, mantener un control de los bienes y componentes de Propiedad Planta y Equipo, a nivel nacional, y elaborar normas y procedimientos para la administración de los mismos, administrar los seguros (Pólizas) contratados por PETROECUADOR y los avales que se mantienen como garantía contractuales de la Filial, asesorar en el ámbito financiero a las Unidades Operativas y Administrativas de la filial, coordinar y

tramitar los pagos de las obligaciones financieras de gastos de operación e inversiones, actualizar toda la información que haga posible la evaluación de las actividades desarrolladas en la empresa, cumplir y hacer cumplir el Reglamento Interno de Trabajo, mantener niveles óptimos de productividad y clima laboral de los trabajadores bajo su responsabilidad, cumplir las demás disposiciones que le asigne la ley, los reglamentos y órganos directivos.²⁷

Seguros y Garantías, debe cumplir con las siguientes funciones: administrar las pólizas que amparan al personal, activos fijos, flotantes y demás actividades de PETROCOMERCIAL, documentar y efectuar el seguimiento del siniestro hasta obtener la indemnización o reparación final, administrar las garantías presentadas por las comercializadoras que avalan la recaudación y el depósito de los valores, producto de la venta de combustibles, administrar y custodiar los avales presentados por Contratistas de conformidad a los contratos suscritos por la filial.²⁸

El Área de **Crédito y Cobranzas**, administrar la gestión de cobro de la cartera de PETROCOMERCIAL.

²⁷ www.petrocomercial.com

²⁸ www.petrocomercial.com

1.1. REGISTRO DE CARTERA EN PETROCOMERCIAL

El Área de Crédito y Cobranzas de PETROCOMERCIAL al 31 de diciembre del año 2000, registra una cartera US \$ 41,983.577,35.²⁹

La cartera registrada a esa fecha obedece a intereses de mora por pagos retrasados de las facturas emitidas a las diferentes Comercializadoras, otros rubros corresponden a facturación de combustibles que se encuentran pendientes de pago.

La cartera vencida de la Comercializadora PETROCOMERCIAL, se divide en obligaciones pendientes del sector público y sector privado:

- En lo que concierne a la cartera del sector público en su mayoría se encuentra en espera de compensación con el Ministerio de Finanzas y otras en espera de compensación con las interfiiales. Las obligaciones con rubros más importantes corresponden a INECCEL, la misma que se encuentra en proceso coactivo.
- En lo que corresponde a la cartera vencida del sector privado en su mayoría se encuentran en proceso coactivo, otras se han originado por valores retenidos en las cuantos por el cierre bancario del año 2000 y por intereses de mora.

²⁹ Archivos de PETROCOMERCIAL, año 2000.

3. COMERCIALIZACION DE COMBUSTIBLES

PETROCOMERCIAL, es una empresa filial de PETROECUADOR, con personalidad jurídica, patrimonio propio, autonomía administrativa y operativa. En su gestión empresarial estará sujeta a la Ley Especial de la Empresa Estatal Petróleos del Ecuador (PETROECUADOR) y sus Empresas Filiales, a la Ley de Hidrocarburos, a éste y otros reglamentos dictados por el Presidente de la República y las demás normas y políticas expedidas por el Directorio de PETROECUADOR y por el Consejo de Administración.³⁰

El domicilio de PETROCOMERCIAL es en la ciudad de Quito, el objeto de PETROCOMERCIAL es la comercialización y el transporte de hidrocarburos en el territorio nacional. En el cumplimiento de éstas actividades procurará la mayor eficiencia en la gestión empresarial y preservará el equilibrio ecológico para lo cual deberá prevenir y controlar la contaminación ambiental.³¹

PETROCOMERCIAL es la filial de PETROECUADOR, su misión es abastecer de combustibles al país, dentro de un mercado de libre competencia y administrar la infraestructura de almacenamiento y transporte de combustibles del Estado y contribuir al desarrollo y bienestar de la sociedad promoviendo el progreso en los sectores productivos del Ecuador a través de la calidad de sus productos y servicios.³²

³⁰ Ley especial y su Reglamento de Petroecuador

³¹ Ley especial y su Reglamento de Petroecuador

³² www.petrocomercial.com

La distribución y venta de derivados al consumidor final, la realizan las comercializadoras bajo su marca y responsabilidad y a través de una moderna red de distribuidores ubicadas a lo largo del territorio nacional.

Las comercializadoras calificadas por la DNH que operan en el Ecuador son:

AGIP, AIRFUEL, ANDIVEL, ASFALTOS DEL PACIFICO CLYAN
COECUAGAS, COMDECSA, COMERC. COMBUSTIBLE ECUADOR,
CORPETROLSA, CONGAS, DIASFALTO, DISPETROL, DISTRISSEL,
DURAGAS, ECOGAS, ENERGYGAS, ESAIN, ESPETROL, EXPODELTA,
EXXOMOBIL ECUADOR, FENAPET, GASGUAYAS, GUALME, GUELFY,
ICARO, LUTEXA, MARZAM, MASGAS, NAVIPAC, OCEANBAT, OCEAN OIL,
OIL TRADER, OSP, PARCESHI, PETROANDOIL, PETROALPINA,
PETROCEANO, PETROCOMERCIAL, PETROCONDOR, PETROLEOS Y
SERVICIOS, PETROLGRUPSA, PETROLITORAL, PETROLRIOS,
PETROWORLD, PRIMAX, REPSOL, SERCASA, SERCOMPETROL,
TECPLUS, TERMINAL AEROPORT. GUAYAQUIL, TRANSMABO,
TRIPETROL, VEPAMIL.

Toda la línea de combustibles es promocionada con su eslogan
%Comercializadora PETROCOMERCIAL garantía en calidad y cantidad+³³

Los clientes de PETROCOMERCIAL COMERCIALIZADORA son los
siguientes:

³³ www.petrocomercial.com

- DISTRIBUIDORES (Comprende toda su Red de Gasolineras)
- CONSUMIDORES (Las Industrias, Instituciones Comerciales y Entidades Públicas)
- FURZAS ARMADAS
- COMPAÑIAS PETROLERAS Y MINERAS
- EMPRESAS ELECTRICAS
- TERMOELÉCTRICAS

La Comercializadora PETROCOMERCIAL distribuye los siguientes productos:

CUADRO No. 3

PRODUCTOS OFERTADOS AL MERCADO				
COMBUSTIBLES	USOS	SOLVENTES INDUSTRIALES	PRODUCTOS ESPECIALES	USOS
GASOLINA SUPER	AUTOMOTRIZ	RUBER SOL VENT	ABSOVER OIL	ABSORCION DE GASES LICUADOS
GASOLINA EXTRA	AUTOMOTRIZ	MINERAL TUNPERTINE	SPRAY OIL	FUMIGACION EN LAS PLANTACIONES DE BANANO, QUIMICOS Y FRUTALES
DIESEL 1	INDUSTRIA Y CERAMICA	SOLVENTE No. 1	AZUFRE	ELABORACION DE ACIDOSULFURICO FUMIGACION EN LAS PLANTACIONES AGRICOLAS
DIESEL 2	ELECTRICO E INDUSTRIAL Y NAVIERO	USOS	ASFALTOS	
DIESEL PREMIUM	TRANSPORTE TERRESTRE EN VH. CON CONTROL DE EMISORES	REPARACION DE AFLUYENTES, FAFRICACION DE PINTURAS, CERAS, LACAS, INDUSRIA DE LLANTAS, LAVADO EN SECO, PARA PRODUCTOS DE LIMPIEZA DE EQUIPOS Y MAQUINARIA	RC2	AP3
GAS LICUADO DE PETROLEO	DOMESTICO, INDUSTRIAL Y COMERCIAL		AP4	OXIDADO
FUEL OIL	ELECTRICO Y NAVIERO		USOS	
PESCA ARTESANAL	MOTORES DE 2 TIEMPOS ENFRIADOS POR AGUA		CONTRUCC.CARRETERAS Y AISLANTE DE FRENOS ELECTRICOS	
JET FUEL	TRANSPORTE AEREO		SUBDERRAMES	

FUENTE: PETROCOMERCIAL

ELABORADO: ARMANDA NEGRÓN R.



Para establecer una línea de crédito a sus clientes directos, PETROCOMERCIAL requiere la siguiente información: ³⁴

- Presentar un oficio dirigido a la Subgerencia de Comercialización expresando su interés en adquirir combustibles a PETROCOMERCIAL, indicando los productos que se van a requerir y los volúmenes promedios mensuales. Esta solicitud debe contener los siguientes datos generales: Razón Social, nombre del representante legal, nombre del propietario, teléfono, fax, dirección del cliente y / o empresa y dirección del lugar de consumo.

- Adicionalmente debe anexar a la solicitud, las fotocopias de los siguientes documentos :
 - Cédula de ciudadanía del representante legal
 - Certificado de votación del representante legal
 - Registro Único de Contribuyentes RUC
 - Escrituras de constitución de la Empresa
 - Nombramiento del representante legal.

Con estos documentos PETROCOMERCIAL procede a coordinar con el interesado para realizar la inspección.

³⁴ www.petrocomercial.com

Para lograr agilidad y dinamismo de la nueva modalidad de comercialización de derivados de petróleo en el país, PETROCOMERCIAL implantó el Sistema de Facturación de Derivados, a través de la banca privada que tiene cobertura nacional y se conecta con el sistema de teleproceso de la Filial.³⁵

Funciona con tres estaciones de servicio propias y 136 estaciones de servicio afiliadas, en 21 provincias del país, que mantienen contratos de comercialización.³⁶

3.1. POLITICAS DE VENTA DE COMBUSTIBLES

Las políticas emitidas para la concesión de créditos y recuperación de valores que viene practicando PETROCOMERCIAL, se detallan a continuación.³⁷

- Mediante Memorando No. 411-SCA-202 del 20 de mayo del 2002, el Consejo de Administración de PETROECUADOR, comunica y remite a PETROCOMERCIAL la Resolución No. 229-CAD-2002-05-09, en la que establece los plazos de pago por facturación de Combustibles, son los siguientes:

³⁵ www.petrocomercial.com

³⁶ www.petrocomercial.com

³⁷ Archivos de Petrocomercial

CUADRO No. 4

DERIVADOS DEL PETROLEO	
SECTORES DE CONSUMO	DIAS DE CREDITO A PARTIR DEL 01-06-2002
SECTOR AUTOMOTRIZ	6 DIAS LABORABLES
SECTOR INDUSTRIAL	6 DIAS LABORABLES
AEROCOMBUSTIBLES (**)	30 DIAS CALENDARIOS
ASFALTOS	6 DIAS LABORABLES
SOLVENTES INDUSTRIALES	6 DIAS LABORABLES
SPRAY OIL	6 DIAS LABORABLES
PESQUERO INDUSTRIAL	6 DIAS LABORABLES
PESCA ARTESANAL	6 DIAS LABORABLES
NAVIERO NACIONAL	6 DIAS LABORABLES
NAVIERO INTERNACIONAL	3 DIAS CALENDARIOS

(**) Se mantiene el plazo por constituir acreditaciones internacionales.

FUENTE: PETROCOMERCIAL

ELABORADO: ARMANDA NEGRÓN R.

- Mediante oficio No. JM-2501-9311755 del 9 de noviembre de 1993, la Honorable Junta Monetaria autorizó a PETROCOMERCIAL la apertura de cuentas en Bancos Privados a efecto de depositar en ellas por 72 horas, los valores de las ventas de combustible conforme lo dispone el Art. 35 del Código Civil.
- PETROCOMERCIAL, entrega combustibles a los clientes de la Comercializadora PETROCOMERCIAL, a través de la Banca Privada con quienes suscribió Convenios que garantizan la recuperación de la cartera.
- Las diferentes Comercializadoras que mantienen firmados Convenios con PETROCOMERCIAL presentan las garantías, pólizas de seguros.

- PETROCOMERCIAL, entrega combustible a sus clientes directamente y el cliente debe cancelar mediante cheque certificado a la orden de PETROCOMERCIAL, o a través de transferencias bancarias, depósitos bancarios, y / o efectivo.

- PETROCOMERCIAL entrega a crédito, combustible al Sector Eléctrico requeridos mediante Decretos Ejecutivos por los diferentes Gobiernos de turno.

- PETROCOMERCIAL entrega aerocombustible a crédito, a la Fuerza Aérea Ecuatoriana (bajo ningún convenio de pago).

- PETROCOMERCIAL, entrega combustible a sus clientes con el sector público y su recuperación la realiza a través de la modalidad de pago PREPAGO.

- PETROCOMERCIAL mantiene Convenios de fideicomiso con algunos clientes del sector Público (para los casos de contado).

- PETROCOMERCIAL realiza Compensación de adeudos interfiliales, para ello se basa en la Resolución No. 353-CAD-98, adoptada por el Consejo de Administración el 06 de noviembre de 1998.³⁸

³⁸ Archivos de PETROCOMERCIAL

3.2. DECRETOS EJECUTIVOS DEL SECTOR ELECTRICO

La facturación a crédito autorizada mediante Decretos Ejecutivos por emergencia eléctrica emitidos desde agosto del 2004 hasta diciembre del 2007, se registra con mayor porcentaje la deuda de Electroguayas con un 46%, Termoesmeraldas con el 17%, Electroquíl con el 14%, CATEG con el 11%, Intervisa con el 7%, Empresas Eléctricas con el 1% y Termopichincha con el 3%.³⁹

Los Decretos Ejecutivos registrados en PETROCOMERCIAL con respecto a la facturación de combustibles a las generadoras termoeléctricas son los siguientes:

CUADRO NO. 5

DECRETOS EJECUTIVOS DE EMERGENCIA ELECTRICA		
No. DECRETO	FECHA	OBJETO
2045-A	31/08/2004	PREVINIR CONSECUENCIAS EN EL PERIODO DE ESTIAJE INICIADO EN EL AÑO 2004.
2427	08/09/2004	QUE PETROCOMERCIAL OTORGUE CREDITO A LAS TERMOGENERADORAS.
436	24/08/2005	DISPONE QUE PETROCOMERCIAL OTORGUE CREDITO A LAS TERMOGENERADORAS.
1202	03/03/2006	SUBSIDIO ELECTRICO AÑO 2006 Y LA DEUDA SE COMPENSE CON EL M.EF.
1331	07/04/2006	SUBSIDIO ELECTRICO AÑO 2006 Y LA DEUDA SE COMPENSE CON EL M.EF.
1498-A	05/06/2006	QUE PETROCOMERCIAL OTORGUE CREDITO A LAS TERMOGENERADORAS.
1718	03/08/2006	SOLUCIONAR ESTADO DE EMERGENCIA ELECTRICA Y MEF RECONOZCA LOS MONTOS
1878	29/09/2006	QUE PETROCOMERCIAL OTORGUE CREDITO A LAS TERMOGENERADORAS.
2100	27/11/2006	PETROCOMERCIAL OTORGUE CREDITO PARA PROV. COMBUSTIBLES A TERMoelect.
70	26/01/2007	ESTADO DE EMERGENCIA ELECTRICA Y QUE EL MEF RECONOZCA LAS OBLIGACIONES
342	24/05/2007	ESTADO DE EMERGENCIA ELECTRICA CON CARGO AL DEFICIT TARIFACIO PARA EL 2007.
525 -A	02/08/2007	QUE PCO. OTORGUE CRÉDITO A LAS ELECTRICAS Y EL MEF EXTINGA LAS OBLIGACIONES

FUENTE: PETROCOMERCIAL

ELABORADO: ARMANDA NEGRÓN R.

³⁹ Archivos de Petrocomercial, Diciembre 2007

La Ley reformativa de la Ley de Régimen del Sector Eléctrico, aprobada el 13 de septiembre del año 2006 y publicada en el Registro Oficial No. 364 del 26 de septiembre del año 2006, en la cláusula segunda de las Disposiciones Transitorias, numeral 3 establece que: *El* Ministerio de Finanzas registrará este déficit, que en ningún caso podrá ser mayor a US \$ 950.000.000,00, como subsidio a favor del consumidor final de Energía Eléctrica registrado este déficit el Ministerio de Finanzas procederá a realizar el cruce de cuentas correspondientes con las deudas que las empresas del Sector Eléctrico mantienen con el Estado y PETROCOMERCIAL. Las deudas a liquidar o compensar corresponderán al período comprendido entre el 01 de abril de 1999 y el 31 de diciembre del 2005+⁴⁰

Los subsidios eléctricos que los gobiernos de turno otorgan al consumidor final, se transforman en deuda para PETROCOMERCIAL, pues, las termoeléctricas compran diesel a PETROCOMERCIAL y no pagan, en razón de que las Termoeléctricas no reciben el pago completo por parte de las distribuidoras debido a que reciben del consumidor final el valor establecido es decir el valor subsidiado, mientras que la factura que emiten las generadoras eléctricas a las distribuidoras es por el valor que realmente cuesta cada kilovatio, producto de esta diferencia entre lo facturado y recaudado se presenta la deuda que por subsidio las generadoras eléctricas no cancelan a PETROCOMERCIAL, incrementándose de esta manera la cartera vencida, valores que debe asumir el Gobierno a través del Ministerio de Finanzas.

⁴⁰ Archivos de Petrocomercial, Diciembre 2007

4. CREDITO Y COBRANZAS

El principal objetivo del Área de Crédito y Cobranzas en PETROCOMERCIAL, es realizar la gestión de cobro de la cartera vencida. Con este propósito y a fin de frenar el nivel de incremento significativo de la cartera vencida, como consecuencia de diversos factores internos y externos y por los constantes cambios de políticas decretadas por los gobiernos de turno en especial en el sector eléctrico, la cartera de PETROCOMERCIAL se ha visto envuelta en un verdadero problema, en tal razón se creyó necesario emprender un análisis exhaustivo, partiendo del año 2000 hasta el año 2007.

El Área de Crédito y Cobranzas se encuentra ubicada como un punto de apoyo de la Unidad de Finanzas.

4.1. CARACTERÍSTICAS

Se requiere señalar las características del Área y analizar los factores internos y externos que llevaron a cabo el incremento de la cartera vencida en PETROCOMERCIAL.

La administración del Área de Crédito y Cobranzas de PETROCOMERCIAL, actualmente se encuentra conformada por siete Funcionarias, encargadas del análisis, control, registro y proceso del movimiento de cada cuenta de los clientes. Para estos controles existe una redistribución de las cuentas

asignando un grupo de clientes a cada funcionaria quien es responsable por las gestiones de cobro que se lleve a cabo, en las que incluye liquidaciones y emisión de notas de débito por mora, conciliaciones internas y externas, emisión de estados de cuenta. Adicionalmente cada funcionaria elabora en forma rotativa los informes mensuales de cartera, antigüedad de cuentas, atiende memorandos y oficios, asiste a las diferentes reuniones de trabajo y comisiones que le asignen.

El Área de Crédito y Cobranzas es una área estratégica para PETROCOMERCIAL, pues, emana gran responsabilidad, de ella depende mayoritariamente el cumplimiento de los objetivos de esta Filial.

Se inicia cumpliendo gestiones de cobranza desde el año 2000, pero se evidencia algunos problemas internos y externos que han permitido que el Área arrastre hasta la presente fecha valores muy importantes pendientes de cobro.

El Área de Crédito y Cobranzas como procedimiento, aplica el cobro de intereses por mora en los casos de pagos retrasados de la facturación emitida a sus clientes.

Elabora notas de débito por glosas con sus correspondientes liquidaciones de intereses por mora.

Una vez agotadas las gestiones administrativas de cobro se remite el correspondiente título de crédito al Juez de Coactivas para su recuperación por esa vía legal.

Los controles internos de cartera se manejan a través de un sistema de teleproceso y para lograr mayor efectividad, PETROCOMERCIAL mantiene Convenios suscritos con la Banca Privada.

4.2. FACTORES INTERNOS

Es importante señalar los factores que internamente en PETROCOMERCIAL dieron origen al incremento de la cartera vencida, principalmente con los clientes de la Comercializadora de PETROCOMERCIAL, tanto del sector Privado así como del sector Público y dentro de este las termoeléctricas.

- El Área de Crédito y Cobranzas, conoce las razones por las que algunos clientes no han caído en mora y hasta la presente fecha no cancelan, son problemas que se han originado en Comercialización, pues, la facturación de años anteriores no fue depurada oportunamente, existen varias falencias tales como: Razón Social diferente a la real, número de RUC que no corresponde, apertura de códigos sin previa verificación de datos básicos del cliente, entrega de la factura a destiempo, etc., desventajas que se suman para que la cartera de algunos clientes se vuelva incobrable hasta la presente fecha, esta problemática se presenta

en la cuentas del sector público. Adicionalmente a esto se suma el problema ya que estas empresas del sector público, no pueden justificar los intereses por mora que mensualmente se incorporan a su liquidación por el no pago de la deuda, así como el no poder recuperar el IVA ante el SRI, por contar con facturas que no están bien direccionadas.

- La falta de depuración diaria de las ventas por parte del Área de Comercialización, esto ha repercutido en no poder manejar una información depurada del sistema automático de PETROCOMERCIAL, así se presenta otro tipo de problemas, en los casos de compensaciones de adeudos, sea de clientes en general o de las interfiliales, esto sucede si se registran compensaciones a facturas que se encuentran en estado de emitidas es decir en espera de su anulación, si está emitida dentro del mismo mes la anulación es automática pero si la factura pasa al siguiente mes se requiere anular mediante una nota de crédito contable. Mientras esto sucede en Crédito y Cobranzas se maneja una información no depurada lo que repercute cronológicamente en todos los registros inclusive en los estados financieros.
- La falta de creación de una Área que se encargue estrictamente de la aprobación y administración del crédito de los clientes de PETROCOMERCIAL, quien deberá guiarse por políticas, métodos y procedimientos que aseguren que todas las ventas sean recuperadas

oportunamente, ya que el Área de Crédito y Cobranzas que hoy existe le han asignado funciones de Cobranza y no de Crédito.

- La cartera vencida presenta grandes dificultades para su recuperación debido precisamente a que las políticas, métodos y procedimientos no son los adecuados, tanto para la aprobación de los créditos como para la cobranza. Para el caso de la facturación el SRI es quien se ha encargado de regular el sistema de facturación y se espera ya no mantener a futuro errores en la facturación.
- Los controles internos de cartera se manejan a través de un sistema de teleproceso, mediante el cual se extrae automáticamente la información y se receipta las transmisiones de las facturas que cancela la Banca Privada, para lograr mayor efectividad, PETROCOMERCIAL mantiene Convenios suscritos con la Banca Privada, sin embargo existen problemas porque algunos Convenios fueron suscritos en 1993 y requieren ser actualizados, pues en ellos existen procedimientos que por el avance tecnológico se manejan diferente a lo prescrito,
- El sistema de control interno que maneja PETROCOMERCIAL no ha contribuido eficazmente para que el área de Crédito y Cobranzas mantenga sistematizadas las cuentas de algunos clientes, situación por la que hasta la presente fecha, se continúa ingresando pagos en dicho sistema. En tales circunstancias y en la búsqueda del mejoramiento

continuo, PETROCOMERCIAL creyó conveniente implementar un nuevo sistema denominado (PCO1) con una estructura totalmente diferente al anterior. Este nuevo sistema de control interno inició en enero del 2007, con la expectativa de que se adapte a las necesidades de cada una de las áreas a fin de mejorar el servicio para el cliente interno y externo de PETROCOMERCIAL, por lo pronto trata de alinearse a los requerimientos de la empresa.

- La cantidad de personal que existe en el Área de Crédito y Cobranza es muy poco con relación al número de clientes y procedimientos que con respecto a la cobranza actualmente cada analista y especialista debe administrar.

4.3. FACTORES EXTERNOS

Los factores externos que afectan constantemente la cartera vencida de PETROCOMERCIAL se debe a los cambios de los gobiernos de turno autoridades y por ende las políticas aplicadas por cada uno.

- PETROCOMERCIAL despacha combustible a la Fuerza Aérea Ecuatoriana sin la previa suscripción de Convenio alguno. Por lo que Crédito y Cobranzas solicitó en el año 2005 la suspensión de los despachos a la FAE, sin embargo, el Gobierno de turno de esa época dispuso verbalmente se le continúe facturando en las mismas

condiciones. En tal razón PETROCOMERCIAL y la FAE, se mantiene presionando al Ministerio de Finanzas a fin de que solucione la deuda de la FAE, de lo cual no existe respuesta.

- En los casos de las Termoeléctricas existen varios Decretos Ejecutivos los mismos que no fueron administrados oportunamente por el Ministerio de Finanzas y por el tiempo que se tarda en que dicho Ministerio remita a PETROCOMERCIAL las resoluciones que permitan compensar los valores que adeudan las eléctricas.
- La falta de lluvia ha sido un factor preponderante para las generadoras Eléctricas, provocando que las generadoras eléctricas entrar a un periodo de estiaje donde se ven obligadas a consumir diesel para operar las maquinas generadoras de luz y evitar los cortes, mientras más consuman diesel mayor es la deuda que se genera en PETROCOMERCIAL.

4.4. FUNCIONES PROPIAS DEL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS

Las autoridades competentes de PETROCOMERCIAL asignaron como funciones propias del Área de Crédito y Cobranzas en lo relacionado a gestión de cobro más no las funciones de crédito por lo tanto no lleva la responsabilidad de administrar los créditos de los cliente de esta Filial. A continuación se detallan las funciones propias de Crédito y Cobranzas:

- Administrar la gestión de cobro permanente de la cartera de PETROCOMERCIAL.
- Registrar las facturas emitidas por las Sucursales de PETROCOMERCIAL por abastecimiento de combustibles, a clientes directos.
- Elaborar Notas de Débito y Crédito por intereses de mora, generar estados de cuenta mensuales a clientes de la Abastecedora y Comercializadora.
- Elaborar informes mensuales y trimestrales de cartera vencida y de Antigüedad de cuentas de PETROCOMERCIAL.
- Realizar liquidaciones de intereses por mora a los clientes que hayan pagado fuera de la fecha de vencimiento.
- Conciliar las cuentas con Contabilidad y clientes.
- Administrar los convenios de Pago suscritos entre PETROCOMERCIAL y la Banca Privada.
- Elaborar reportes gerenciales de Cuentas por Cobrar.

5. ANALISIS DE LA CARTERA TOTAL DE PETROCOMERCIAL

Como resultado del análisis realizado a la cartera de PETROCOMERCIAL al 31 de diciembre del 2007, se desprende lo siguiente:⁴¹ (Ver cuadro No. 6).

⁴¹ Archivos de PETROCOMERCIAL, diciembre, 2007

- La deuda de la **COMERCIALIZADORA COECUAGAS** por US \$ 335.755,11, se origina por multas en el incumplimiento del programa de unificación de válvulas en los cilindros de gas de uso doméstico, durante el periodo del 1 de abril del 2002 al 30 de abril del 2003. Para su recuperación se remitió esta obligación con sus respectivos soportes, al Juzgado de Coactivas el 20 de septiembre y 29 de octubre del 2004, a pesar de que esta comercializadora se encuentra en proceso de liquidación.

- La deuda de la **COMERCIALIZADORA DURAGAS** por US \$ 663.995,97, se origina por reliquidación de ventas de GLP del 1 de enero al 10 de junio de 2004; de los cuales se generó una deuda de US \$ 580.754,98. Esta empresa presentó un recurso de apelación. Actualmente, se registra un juicio contencioso administrativo en la ciudad de Guayaquil por este monto. La diferencia de US \$ 83.240,99 corresponde a cartera corriente que se recupera en el transcurso del mes de enero del 2008.

- La deuda de la **COMERCIALIZADORA PETROLGRUPSA** por US \$ 1.168.664,81, se remitió al Juzgado de Coactivas en enero del 2003. Dentro de este proceso y una vez que los bienes de esta Comercializadora fueron embargados por el Banco del Pacífico, esta Filial interpuso una tercería coadyuvante para que el producto del

termate de los bienes del coactivado y de existir algún saldo, se pague la deuda que mantienen con PETROCOMERCIAL.

- La deuda de la **COMERCIALIZADORA PETROLITORAL** por US \$ 387.421.72, corresponde al saldo pendiente de pago, luego de la efectivización de garantías bancarias del Banco de Machala, monto que se encuentra canalizado al Juzgado de coactivas para su trámite de recuperación.

Dentro del juicio coactivo se ha dictado el Auto de Pago, la retención de fondos de las cuentas del coactivado. Actualmente, la empresa se encuentra en liquidación, el Juzgado de Coactivas ha oficiado a la Superintendencia de Compañías a fin de que su crédito sea tomado en cuenta en la prelación que se establezca en el proceso de liquidación.

- La deuda de la **COMERCIALIZADORA VEPAMIL** es por US \$ 9421.959,97, de los cuales US \$ 9'205.122,34, fue generada por reliquidación de precios del FUEL OIL PETROLERO por el período del 13 de enero de 2005 al 13 de abril de 2006, se remitió al Juzgado de Coactivas para su recuperación y la diferencia de US \$ 216.837,63 corresponde a cartera corriente que se recupera en el mes de enero del 2008.⁴²

⁴² Archivos de PETROCOMERCIAL, diciembre, 2007

➤ La deuda **OTRAS COMERCIALIZADORAS** por US \$ 2429.385,22

corresponde a los siguientes clientes:

EXXON MOBIL por US \$ 15.958,77, GUALME por US \$ 1.004,07 y

PETROWORLD por US \$ 2.294,77, y se encuentran en el Juzgado de

Coactivas para su recuperación; por la deuda de GUALME US \$

1.004,07, PETROECUADOR emitió el Título de Crédito No. 006-PCO-

04. Dentro del juicio coactivo, se ha dictado el auto de pago, la

retención de fondos de las cuentas del coactivado y la prohibición de

enajenar automotores en caso de poseerlos, no hay resultados positivos;

en los casos de ESPETROL y PETROANDOIL por US \$ 7.196,07 y US \$

1.758,63 en su orden, el Juez de Coactivas luego de éstos

procedimientos coactivos ha ordenado se inicie juicio de insolvencia.

La diferencia de US \$ 2401.172,91, corresponde a cartera vencida y

corriente que se recupera en el mes de enero del 2007.

➤ La deuda **OTROS CLIENTES** por US \$ 1'478.989,66, corresponde a:

VILPE y se encuentra en juicio coactivo por US \$ 83.130,47; el monto de

US \$ 103.044,25 corresponde a Glosas dispuestas por la Contraloría

General del Estado y su trámite de recuperación se encuentra en el

juzgado de coactivas; US \$ 50.118,53 corresponde a incumplimiento de

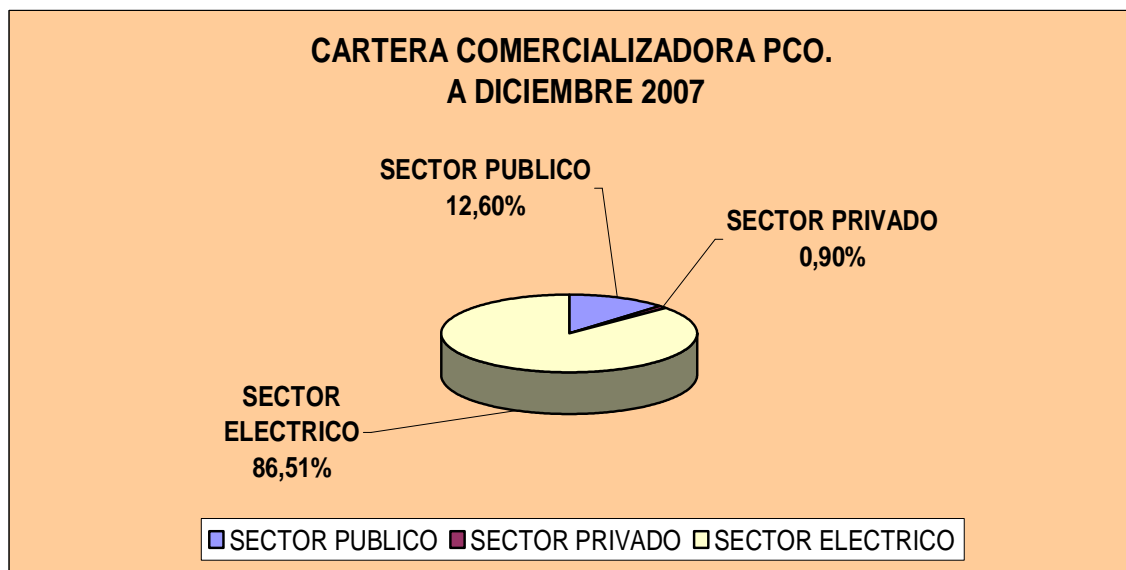
contratos y se encuentra en juicio coactivo; por los juicios de SAN y

LA CARTA por US \$ 43.466.11 y US \$1'084.538.94, en su orden, se ha ordenado el inicio de los juicios de quiebra de estas empresas.⁴³

La diferencia de US \$ 114.671,36 corresponde a cartera vencida y corriente que se recupera en el transcurso del mes de enero del 2008.

Con relación a la cartera vencida de la **COMERCIALIZADORA PETROCOMERCIAL** tenemos:

GRAFICO No. 5



FUENTE: PETROCOMERCIAL

ELABORADO: ARMANDA NEGRÓN R.

- Dentro del **SECTOR PÚBLICO**, la deuda es de US \$ 680'29.042,66:
El valor de US \$ 2684.590,86 se origina por la emisión de notas de débito por reliquidación de precios correspondiente al período del 13 de

⁴³ Archivos de PETROCOMERCIAL, diciembre, 2007

enero de 2005 al 15 de abril de 2006, generadas a cargo de CEMENTO CHIMBORAZO. Se solicitó a PETROECUADOR la emisión del Título de Crédito, con el que se iniciara el juicio coactivo pertinente.

Las deudas de INECCEL, SEACOAST por US \$ 172.566,51, se canalizaron al Juzgado de Coactivas para su recuperación por esa vía.

EMELEC-BANCO DEL PROGRESO, US \$ 5080.642,56, se encuentra en la Unidad Legal para seguir con el proceso de juicio penal.⁴⁴

La FUERZA AEREA ECUATORIANA adeuda el monto de US \$ 36092.348,78. Se suscribió el Acta de conciliación de valores al 31 de agosto de 2007, como instrumento habilitante para que la F.A.E. gestione ante el Ministerio de Economía y Finanzas, una posible compensación de adeudos con PETROCOMERCIAL. El 9 de noviembre de 2007, se mantuvo una reunión de trabajo en el Ministerio de Finanzas, se trató el tema de compensación de adeudos de la FAE a PETROCOMERCIAL, el Ministerio indicó que buscará el camino más adecuado para ésta compensación.

Los valores adeudados por PETROECUADOR, PETROINDUSTRIAL y PETROPRODUCCIÓN, US \$ 21081.686,30 se recuperan permanentemente a través de compensación con la cuenta interfiliales.

⁴⁴ Archivos de PETROCOMERCIAL, diciembre, 2007

Las deudas de MUNICIPIOS y CONSEJOS PROVINCIALES, US \$ 542.987,81, se recuperan mensualmente a través de Fideicomisos con el Banco Central del Ecuador.

El valor registrado en el rubro OTROS, US \$ 674.219,84, corresponde entre otras a deudas de la DIRECCIÓN NACIONAL DE HIDROCARBUROS que se recuperan a través del aporte del 2 x 1000 del presupuesto consolidado de PETROECUADOR y la DIRECCIÓN DE AVIACIÓN CIVIL, mediante compensación de cuentas con el servicio de transporte reconocido a esta Institución, y, otra deuda corresponde a dos ramas de las FUERZAS ARMADAS, que se encuentran en trámite para su cancelación.

- En lo que se refiere al **SECTOR PRIVADO** la deuda es de US \$ 4845.090,44.⁴⁵

Las deudas de RELIQUIDACIONES DE PRECIOS, SERVIFUEL, OPEMAR, AEROPERU, y otros, se encuentran en el Juzgado de Coactivas para la recuperación.

En los casos de los Juicios Coactivos por reliquidaciones de precios a las compañías CERÁMICA RIALTO, CERÁMICA ANDINA e ITALPISOS,

⁴⁵ Archivos de PETROCOMERCIAL, diciembre, 2007

se encuentran paralizados por disposición del Tribunal Distrital de lo Contencioso Administrativo No. 3 de la ciudad de Cuenca.

Dentro del Juicio Contencioso Administrativo propuesto por ECUATORIANA DE CERÁMICA en contra de PETROECUADOR, el Tribunal de lo Contencioso Administrativo de Cuenca mediante providencia, dispone se agregue al proceso la liquidación de la deuda que mantienen Ecuatoriana de Cerámica con PETROCOMERCIAL.

Con respecto a los juicios coactivos a SERVIFUEL y OPEMAR, se ha ordenado proceder a la declaratoria de quiebra de los deudores.

La deuda del FILANBANCO por US \$ 469.936,05, corresponde a US \$ 73.893,62 por intereses de mora de las facturas del sector eléctrico, valor que no alcanzó a compensarse con la Dación de Pago, en tal razón, se remitió a la Unidad Legal para que inicie las acciones legales que correspondan; y, US \$ 396.042,43 a la emisión de la nota de débito por Glosa determinada por la Contraloría General del Estado, valor por el que PETROECUADOR emitió el Título de Crédito y se encuentra en el Juzgado de Coactivas para su recuperación.

- En cuanto al SECTOR ELÉCTRICO, la deuda es de US \$ 467.251.289,17. De la partida presupuestaria Subsidio Empresas Eléctricas, está por compensarse US \$ 440.640,00, una vez que el

Ministerio de Finanzas reporte las empresas a las que se destinará este monto.

Por la facturación del año 2006 que no formaron parte de la compensación de adeudos con el Ministerio de Finanzas y que se encuentran vencidas, se iniciaron juicios coactivos, de estos se suscribieron Convenios de Pago con las Empresas eléctricas Regional el Oro, Península, de Santa Elena y Termoesmeraldas. En cumplimiento a las tablas de amortización que se encuentran adjuntas a dichos Convenios, de los cuales se recaudó US \$ 1498.550,26 en diciembre del 2007. En el caso de la Empresa Regional Norte, se efectuó una compensación de cuentas por US \$ 35.000.00 con los valores que el cliente mantenía en PETROCOMERCIAL depositados por concepto de fideicomisos.⁴⁶

Como se puede observar la cartera total vencida de PETROCOMERCIAL al 31 de diciembre del 2007 alcanza al monto de US \$ 555714.435,54 y al 31 de diciembre de 2006 alcanza al monto de US \$ 570511.070,96, es decir, la cartera del 2007 es menor en un 2, 59% con relación a la cartera a diciembre del 2006.

⁴⁶ Archivos de PETROCOMERCIAL, diciembre, 2007

3.1. ANALISIS DE LA CARTERA DEL SECTOR ELÉCTRICO

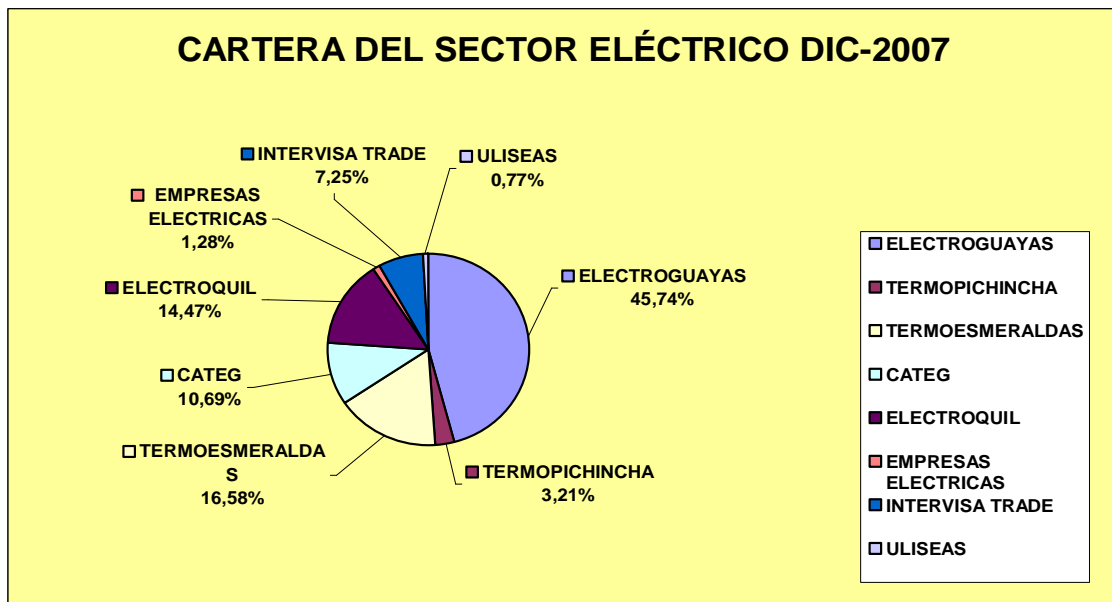
CUADRO No. 7
CARTERA DEL SECTOR ELÉCTRICO
AL 31 DICIEMBRE 2007

TERMOELECTRICAS	MILLONES DE US \$
ELECTROGUAYAS	213.724.966,16
TERMOPICHINCHA	15.016.569,18
TERMOESMERALDAS	77.450.623,63
CATEG	49.964.687,48
ELECTROQUIL	67.631.378,28
EMPRESAS ELECTRICAS	5.991.450,55
INTERVISA TRADE	33.859.714,50
ULISEAS	3.611.899,39
TOTAL	467.251.289,17

FUENTE: PETROCOMERCIAL

ELABORADO: ARMANDA NEGRÓN R.

GRAFICO No. 6



FUENTE: PETROCOMERCIAL

ELABORADO: ARMANDA NEGRÓN R.

- La cartera del Sector Eléctrico al 31 de diciembre del año 2007, alcanza al monto de US \$ 467'251.289.17 acumulada por el incumplimiento de los Convenios de Pago, la facturación generada hasta agosto del 2003 y

la facturación a crédito autorizada mediante Decretos Ejecutivos por emergencia eléctrica emitidos desde agosto del 2004.

Para determinar de forma porcentual la deuda de cada Termoeléctrica se ha relacionado la deuda de cada Termoeléctrica frente al total de este rubro, obteniéndose los siguientes porcentajes: Electroguayas con un 45,74%, Termoesmeraldas con el 16,58%, Electroquíll con el 14,47%, CATEG con el 10,69%, Intervisa con el 7,25%, Termopichincha con el 3,21%, Empresas Eléctricas con el 1,28% y ULISEAS con el 0,77%.⁴⁷

- La Ley Reformatoria de la Ley de Régimen del Sector Eléctrico, aprobada el 13 de septiembre del año 2006 y publicada en el Registro Oficial No. 364 del 26 de septiembre del año 2006, en la cláusula segunda de las Disposiciones Transitorias, numeral 3 establece que: *El Ministerio de Finanzas registrará este déficit, que en ningún caso podrá ser mayor a US \$ 950.000.000,00, como subsidio a favor del consumidor final de Energía Eléctrica, registrado este déficit el Ministerio de Finanzas procederá a realizar el cruce de cuentas correspondientes con las deudas que las empresas del Sector Eléctrico mantienen con el Estado y PETROCOMERCIAL. Las deudas a liquidar o compensar corresponderán al período comprendido entre el 01 de abril de 1999 y el 31 de diciembre del 2005+*⁴⁸

⁴⁷ Archivos de Petrocomercial, Diciembre 2007

⁴⁸ Archivos de Petrocomercial, Diciembre 2007

3.2. ANALISIS DE LA CARTERA DE LA FAE

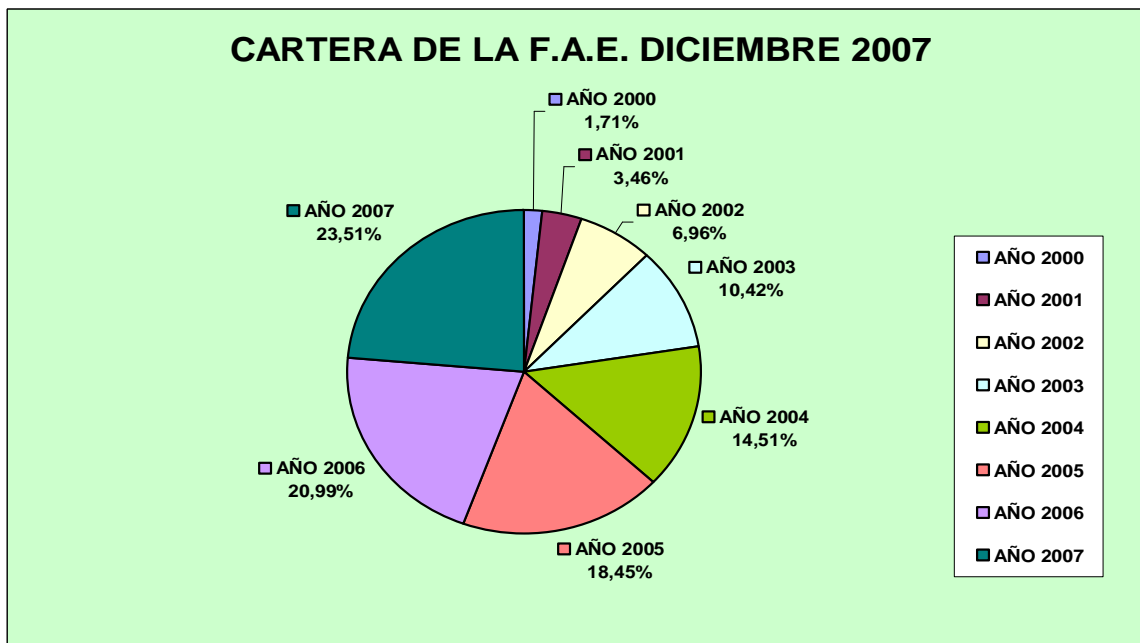
CUADRO No. 8

CARTERA DE LA FUERZA AEREA ECUATORIANA AL 31 DICIEMBRE 2007	
AÑOS	MILLONES DE US \$
AÑO 2000	2.686.571,16
AÑO 2001	5.444.487,85
AÑO 2002	10.946.440,53
AÑO 2003	16.399.952,96
AÑO 2004	22.824.184,43
AÑO 2005	29.030.344,81
AÑO 2006	33.024.453,97
AÑO 2007	36.992.348,78

FUENTE: PETROCOMERCIAL

ELABORADO: ARMANDA NEGRÓN R.

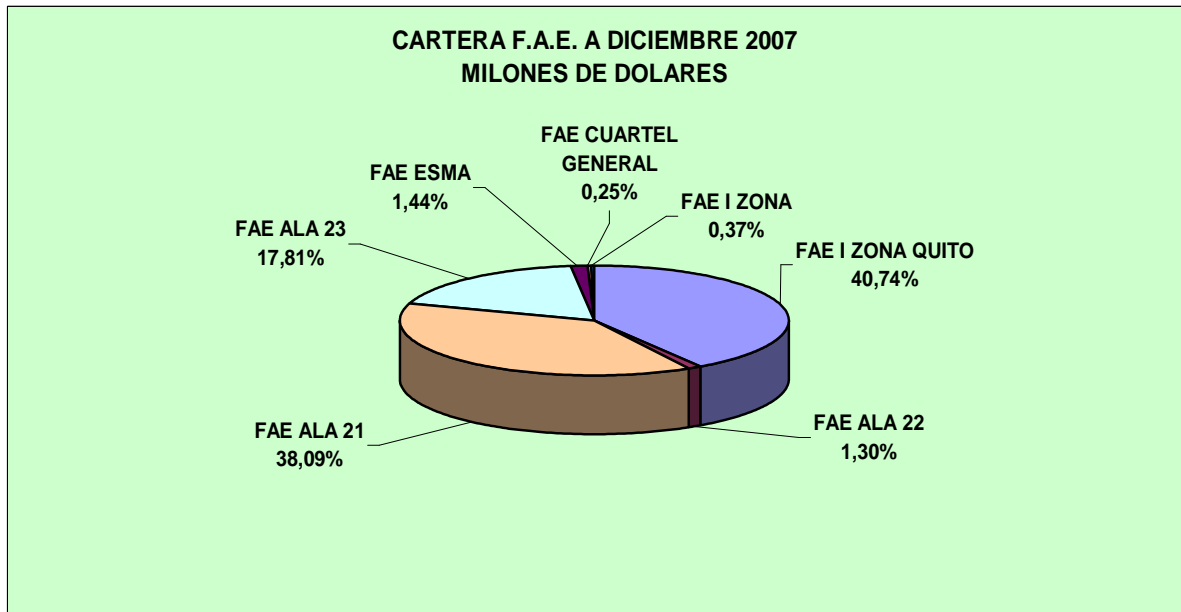
GRAFICO No. 7



FUENTE: PETROCOMERCIAL

ELABORADO: ARMANDA NEGRÓN R.

GRAFICO No. 8



FUENTE: PETROCOMERCIAL

ELABORADO: ARMANDA NEGRÓN R.

- La deuda que mantiene la Fuerza Aérea Ecuatoriana F.A.E. con PETROCOMERCIAL al 31 de diciembre del año 2007 es de US \$ 36092.348,78 por capital. Durante el año 2006 se recibió en esta Filial el monto de US \$ 1795.440,00 como abono a deuda de ese ejercicio económico y US \$ 1258.510,00 con cargo al presupuesto del año 2007 entregado por el Ministerio de Finanzas a la F.A.E., sin embargo, estos valores no cubren los montos de facturación por aerocombustibles que la F.A.E. requiere, ya que su promedio de facturación por este concepto alcanza a US \$ 500.0000.00.

Con el propósito de impulsar una Compensación de adeudos entre el Ministerio de Finanzas, FAE, PETROECUADOR Y PETROCOMERCIAL,



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

se suscribió una Acta Conciliatoria de valores cortada al 31 de agosto del 2007 por un monto de US \$ 36065.556,21 de capital y US \$ 17756.129,33 de intereses de mora; adicionalmente el 9 de noviembre del 2007 se realizó una reunión de trabajo con la Subsecretaría de Presupuesto del Ministerio de Finanzas, para viabilizar la consecución de este objetivo.⁴⁹

⁴⁹ Petrocomercial, Diciembre 2007

1. POLITICAS DE CREDITO Y COBRANZAS

1.1. LOS NEGOCIOS

CONCEPTOS.- Negocio, que controla una parte sustancial del mercado, los grandes negocios operan a menudo en mercados monopolísticos y ejercen poder sobre un gran segmento de la población.⁵⁰

Operación compleja relativa a todas las funciones relacionadas con la producción, distribución y venta de bienes y servicios para satisfacer las necesidades del comprador y dar beneficios al vendedor. En el mundo moderno el control de la producción está en manos de empresarios y propietarios individuales, que organizan y dirigen las industrias, hacia la obtención de beneficios económicos. Desde el inicio de la extraordinaria era de progreso económico originada por la Revolución Industrial, se han modificado las antiguas costumbres de hacer negocios, y se han creado nuevas formas de organizaciones empresariales. Esto ha permitido que varias ramas industriales se adaptaran a los distintos contextos y pudieran funcionar más fácil y eficientemente.⁵¹

⁵⁰ Diccionario Administración y Finanzas

⁵¹ Microsoft Encarta 2006, 1993-2005

1.2. EL CICLO DE LA VENTA EN LOS NEGOCIOS

Se ve el proceso de una operación de compraventa como un ciclo, el cual debe repetirse una y otra vez, de tal forma que éste se inicia con la solicitud de determinado insumo por parte de un cliente, el primer paso al recibir el pedido es proceder a su autorización, lo cual lleva a cabo el área de crédito basándose en la verificación del saldo pendiente de pago del cliente, su límite de crédito y en las condiciones actuales de su cuenta, una vez autorizado el pedido se libera y es entregado, paralelamente se inicia el proceso de revisión de la factura para que empiece a correr el plazo del crédito.⁵²

Si se trata de un cliente nuevo, por lo regular el primer pedido va acompañado de la solicitud de crédito y el proceso de autorización es el período en el cual el área de crédito investigará y analizará la información y perfil del prospecto a obtener crédito hasta decidir su aprobación o rechazo, si este es aceptado, procede a liberar un primer pedido después de haber sido admitido e ingresado en el sistema.

El tramo final es el plazo o periodo de pago, que es cuando finalmente el círculo se cierra y podemos determinar entonces que el ciclo se completa, dicho de otra forma "Una venta se ha cerrado" por que "Una venta no es venta hasta que se cobra".⁵³

⁵² Tesis de Luis E. Pérez, enero 2007

⁵³ Tesis de Luis E. Pérez, enero 2007

Lo anterior puede también darse de otra forma, pues si bien es cierto que un ciclo se cierra con el pago, también es verdad que en ese mismo momento se abre la posibilidad de iniciar un nuevo ciclo, de tal manera que si el cliente paga puntualmente, es sin duda candidato a seguir recibiendo suministros o servicios por parte de la empresa en equivalencia directa al número de ciclos que se vayan cerrando, dicho de otra forma ~~la~~ la cobranza es también el inicio de una nueva venta y no solo el final de la anterior.⁵⁴

Para que dicho concepto sea viable, ambas partes (Cliente . Proveedor) deben asumirse como socios de un negocio, donde uno (Proveedor) es el que esta aportando el capital en riesgo y toda la inversión, mientras que el otro (Cliente) aporta sus conocimientos, capacidades e infraestructura para transformar, o colocar el producto o servicio recibido y posibilitar así la conversión de éste en un activo monetario con beneficios económicos para las dos partes.⁵⁵

Si se analiza con cuidado, ninguna de las partes esta haciendo un favor al otro, se trata simplemente de una relación de negocios en la cual cada una de las partes aporta su principal valor y fortaleza para obtener los mejores resultados, este es precisamente el fundamento de la sinergia.

Desafortunadamente sucede en ocasiones que este concepto se transforma y tanto el cliente como el proveedor descuidan este principio y buscan solo su

⁵⁴ Tesis de Luis E. Perez, enero 2007

⁵⁵ Tesis de Luis E. Perez, enero 2007

propio beneficio y es allí donde la operación se complica y se presentan retrasos.

Un retraso en cualquier parte del ciclo de la venta afecta la rentabilidad del mismo pues implica desperdicio de un recurso precioso en los negocios y es el tiempo.⁵⁶

En el mundo de los negocios actuales el crédito debe ser entendido como un producto y la cobranza como un servicio y es que por su naturaleza el crédito que da una empresa a otra es en principio un producto financiero administrado por el otorgante con la finalidad de proveer al cliente del capital necesario para comprar los productos que le ofrece, mismos que de otra forma tendría que adquirir de contado o con otro tipo de financiamiento de mayor costo.

En cuanto a la cobranza y partiendo de que el pago es en primera instancia una obligación de quien recibió el crédito, entonces se tendrá que recordarle la fecha de vencimiento, facilitarle los medios para el pago e incluso llevar facturas a revisión para posteriormente pasar a recoger el pago, estamos prestándole un servicio de mantenimiento a su crédito.

Es necesario por todo lo anterior dejar de ver al crédito como la parte triste de la venta y empezar a verlo mas como un detonador de buenos negocios y un

⁵⁶ Tesis de Luis E. Perez, enero 2007

excelente canal para establecer relaciones duraderas con nuestros clientes y potenciar el desarrollo de nuestros negocios.⁵⁷

2. POLITICAS DE CREDITO

Si bien la cobranza proviene de un otorgamiento de crédito, el problema de la cobranza se origina por definición en el otorgamiento del crédito. Crédito viene de la raíz latina credo, que significa "yo creo" lamentablemente en este tiempo, en lo que menos se cree es que los clientes paguen a tiempo las deudas.

- La Política Crediticia esta relacionada con la Política Monetaria, es el conjunto de medidas que determina las cantidades destinadas al crédito y sus requisitos o condiciones.⁵⁸
- Planificación para controlar y mejorar determinados aspectos de la economía de una empresa.⁵⁹

Política de Crédito, es el conjunto de medidas originadas por los principios que rigen los créditos en una empresa, determinan lo que se ha de aplicar ante un caso concreto para obtener resultados favorables para la misma. Ejemplo: período de crédito de una empresa, las normas de crédito, los procedimientos de cobranza y los documentos ofrecidos.

⁵⁷ www.ejecutivosdecredito.com

⁵⁸ Diccionario de Administración y Finanzas

⁵⁹ Diccionario de Administración y Finanzas

Condiciones de crédito, son convenios en los que la empresa y el cliente se ponen de acuerdo y se comprometen en cumplir y llevar a cabo la forma y tiempo de pago de una determinada operación.

La ampliación de las ventas a crédito ha sido un factor significativo con relación al crecimiento económico en diversos países. Las empresas conceden créditos a fin de incrementar las ventas.

Proceso para conceder un crédito, el Área de Crédito y Cobranzas cubre las funciones principales: primero los trámites para la concesión del crédito y después realizar la cobranza.

Para el Área de Crédito, un buen cliente es aquel que pide los créditos que puede pagar, en los plazos que se comprometió; por lo tanto, para aceptar a un cliente, se debe realizar lo que se llama análisis de crédito. Este análisis en términos generales incluye lo siguiente:

- a). Capacidad operativa del cliente o volumen de ventas.
- b). Garantías es decir los activos con los cuales el cliente puede responder.
- c). Situación financiera del cliente es decir toda su capacidad operativa contra sus inversiones, créditos, etc.

Este análisis de crédito arroja la capacidad de deuda que tiene el cliente y con esta base, se determina una línea de crédito en la que lo máximo que se le puede prestar es el monto que indica esa línea de crédito.

Una vez que se ha otorgado una línea de crédito, el área de ventas entregará el producto al cliente, hasta llegar al límite que indica la línea de crédito.

La siguiente responsabilidad de Crédito y Cobranzas es hacer efectivo (cobrar, recaudar) el monto de las ventas realizadas a ese cliente, dentro de los plazos que se establecieron, así mismo cobrar los intereses que se hayan pactado para esa operación.

También el cliente pone sus condiciones para pagar, como días de la semana para presentar las facturas al cobro, los días para cobrar y los horarios para hacerlo, en fin todo esto se debe tomar en cuenta para organizar la cobranza.

El tener perfectamente planeada la cobranza y cobrar a tiempo, es muy importante, pues, la empresa toma compromisos de adquisiciones, insumos y pago de toda clase de gastos que la empresa deba realizar.

Los clientes tienen un historial, de acuerdo con los pagos que realicen y la oportunidad de sus pagos, de manera que permita determinar si un cliente se hace acreedor a incrementos o reducción en sus líneas de crédito. Esta

historia de crédito califica a un cliente en la empresa y permite recomendarlo con otras empresas (referencias de crédito o comerciales).

Independientemente que el crédito juega un papel muy importante en la operación de la empresa, el responsable del área sin embargo, sólo se encarga de realizar la cobranza completa y a tiempo, después se verá quien es responsable de cuidar los flujos de dinero que se mueven en la empresa.

Corresponde a este departamento, la obtención, manutención, actualización y entrega de información referente a la cuenta corriente de sus clientes. Este debe satisfacer los requerimientos internos relacionados con la decisión y control de proveedores, así como externos referentes a organismos y empresas.

A continuación se presentan los factores más utilizados en la determinación del potencial de crédito de un cliente y que le permite cuantificar la probabilidad de riesgo:

- **CAPACIDAD.-** Mide la habilidad que tiene un cliente para cancelar sus obligaciones vencidas y se basa en el récord de pago del comprador. La capacidad de pago debe ser calificada calculando el índice de liquidez = $(\text{Activo Circulante} / \text{Pasivo Circulante})$, Prueba del Ácido = $(\text{Activo Circulante} (.) \text{ Inventarios} / \text{Pasivos Circulantes})$.

- **CAPITAL.-** Representa los recursos a largo plazo con que cuenta una Empresa si se necesitara contar con liquidez adicional.
- **CONDICIONES.-** Se refiere a las tendencias y estimados económicos, industrias específicas, condiciones políticas y tecnológicas que de alguna manera pudieran afectar la capacidad de pago de un cliente y la disposición de la empresa de otorgarle una línea de crédito.
- **CARÁCTER.-** Se refiere al grado de percepción que la empresa posea del cliente y es un juicio subjetivo. Esto implica una inspección a las oficinas del cliente para obtener una mejor oportunidad de valorar a la compañía.

El periodo de crédito es el término de tiempo otorgado a un cliente desde la fecha de la factura hasta su vencimiento. Tiene un impacto directo en el costo financiero de las cuentas por cobrar y también en el riesgo de cobro. Los términos de crédito tradicionales de la empresa están entre los 30 y 45 días dependiendo del producto y / o la cantidad que se vendan y de la historia de crédito del cliente.

El pago de una factura se hace efectivo en la fecha que éste llega a la cuenta bancaria o el día en que la empresa recibe el pago en las oficinas o a través de una transferencia.

La idea que tienen las empresas que dan prioridad al aspecto comercial sobre todo lo demás, es que facturar equivale a cobrar. Este concepto excesivamente primario no tiene en cuenta la posibilidad de que una vez enviado el pedido al comprador y emitida la factura, ésta no sea pagada por el cliente. También puede pasar que el cliente quiera pagar menos importe que el pactado en las condiciones de venta, o que pague la factura cuando mejor le convenga sin respetar los vencimientos de pago acordados en su día con el proveedor.⁶⁰

2.1. LA VENTA A CRÉDITO EN LA EMPRESA

Un crédito mal aprobado, dificulta su recuperación y muchas de las veces se torna incobrable.

¿Cuál es la parte mala de la venta?

Tiene que ver con la aprobación del crédito, debe existir mucho cuidado y deberá asegurarse con las suficientes garantías, lo que le permitirá hacer efectivo su cobro.

⁶⁰ Cómo vender a crédito sin correr riesgos?, Pere J. Brachfield

¿El crédito es algo del que verdaderamente debemos cuidarnos?

Si, es la clave del éxito, pues, un crédito mal aprobado, se convierte en un problema para la cobranza.

¿Debe pensar en el crédito y la cobranza como detonadores del desarrollo de la Empresa?

La actividad crediticia cada vez tiene mayor relevancia en el desarrollo económico global, para una buena aprobación de crédito es necesario realizar una clasificación, esto implica un perfil diferente dependiendo de cada caso, situación que conduce a hacer una importante distribución de crédito personal y empresarial.⁶¹

En el Departamento de Crédito y Cobranzas se presentan problemas diversos y se desprenden varias preguntas:

- ¿El departamento de crédito y cobranzas debe ser uno solo y depender de finanzas?

El departamento de crédito debe funcionar separado del departamento de cobranzas, pues, la cobranza o recuperación depende mucho de las políticas crediticias, métodos y procedimientos que se apliquen para la comercialización de los productos.

- ¿Sabe por qué no está recuperando la cartera a tiempo?

⁶¹ Tesis de Luis E. Pérez, enero 2007

no se esta recuperando a tiempo la cartera por varias razones, tales como: políticas crediticias que no son claras y no se están cumpliendo cabalmente, muchas de las veces, estas políticas varían de acuerdo a los gobiernos de turno, existe excesiva injerencia política en la empresa.

- ¿El departamento de crédito y cobranzas es un centro de costos?

Estos dos departamentos son un activo que conllevan un aumento de los costos financieros, por el mayor riesgo, en cuanto a la incertidumbre que existe respecto al cobro.

- ¿Cómo obtener ingreso por ésta función?

Para que ello ocurra, se debe tener claro dos conceptos:

Visión comercial.- Significa que si otorgo crédito a los clientes, puedo vender más, por lo tanto se convierte en un punto de apoyo a la gestión de ventas.

Visión financiera de un activo.- Significa que a mayor crédito otorgado a los clientes, mayor es el incremento de los costos financieros, debido al mayor riesgo en cuanto a la incertidumbre que existe respecto al cobro.

Al tener claros los dos conceptos, permitirá identificar los métodos y procedimientos que deben aplicarse para el otorgamiento del crédito, evitando

que estos se vuelvan una fuente de problemas y más bien se conviertan en una herramienta importante en el incremento de las ventas, principalmente en una fuente de ganancias para la empresa.

3. POLÍTICAS DE COBRO

Las cuentas por Cobrar, son derechos legítimamente adquiridos por la empresa que llegado el momento de ejecutar o ejercer ese derecho, recibirá a cambio efectivo o cualquier otra clase de bienes y servicios.⁶²

La cobranza, es la acción de exigir derechos ganados a una persona por prestación de servicios o venta de producto.⁶³

Las políticas de cobro sirven para mantener un adecuado control de la cartera.

Las políticas de cobro de la empresa son los procedimientos que ésta sigue para cobrar sus cuentas a su vencimiento.

La efectividad de las políticas de cobro de la empresa se puede evaluar parcialmente examinando el nivel de estimación de cuentas incobrables. Este nivel no depende solamente de las políticas de cobro sino también de la política de créditos en la cual se basa su aprobación.⁶⁴

⁶² www.gestiopolis.com/canales4/fin/porcobrar.htm

⁶³ <http://foros.emagister.com/tema-cobranza-1275-387169.htm>

⁶⁴ <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/38/cxc3.htm>

Si se supone que el nivel de cuentas malas atribuible a las políticas de crédito de la empresa es relativamente constante, puede esperarse un aumento en los gastos de cobro para reducir las cuentas de difícil cobro de la empresa.

Las Políticas de Crédito involucran a varias Áreas de la empresa (Comercialización, Administración de Inventario, Transporte, Crédito y Cobranzas y Contabilidad), de ahí su importancia para que estas Áreas se involucren, conozcan y entiendan lineamientos de crédito y se apliquen de manera uniforme. Las decisiones de crédito deben ser tomadas rápidamente y con el juicio que ameritan.

Los estándares de calidad de crédito han sido incorporados para el control del riesgo de la cartera determinando la posibilidad que tiene un cliente de pagar fuera de sus términos de crédito o no pagar sus obligaciones. Estos estándares determinan la mínima capacidad financiera requerida para que un cliente sea un comprador aceptable.

4. OBJETIVOS

Objetivo, significa meta o cualquier otra cosa específica que desea alcanzar.⁶⁵

Metas o propósitos específicos de un negocio+.⁶⁶

Diseño de los procesos para alcanzar los objetivos de un individuo o empresa+.⁶⁷

⁶⁵ Diccionario Administración Finanzas

⁶⁶ Diccionario Administración Finanzas

Los objetivos últimos de la política monetaria son el crecimiento económico, el control de la inflación y la defensa del valor de la divisa nacional con relación a otras divisas extranjeras. En la práctica, para alcanzar estos fines es necesario establecer una serie de objetivos intermedios, directamente controlables por el organismo emisor. La masa monetaria y la tasa de inflación son los objetivos cuantitativos más vigilados. El banco central fija todos los años el tipo de crecimiento de uno de sus agregados (el agregado elegido varía según el país; en Europa, por ejemplo, se utiliza el M3, suma del dinero en circulación y los depósitos a la vista), y utiliza los instrumentos a su disposición para que no se sobrepase ese tipo.⁶⁸

La empresa tiene como objetivo principal las ventas y las políticas comerciales están dirigidas a aumentar constantemente la cifra del negocio. Este objetivo se convierte en el único norte de la empresa que destina ingentes esfuerzos a conseguir vender cada vez más pero se descuidan aspectos tan importantes como la rentabilidad de las ventas y los riesgos que suponen los créditos comerciales.

5. ETRATEGIA

La estrategia, conjunto de líneas maestras para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una organización.⁶⁹

⁶⁷ Diccionario Administración Finanzas

⁶⁸ Microsoft Encarta 2006, 1993-2005

⁶⁹ Diccionario Administración Finanzas

Las estrategias políticas, las llevadas a cabo por una firma al tratar con personalidades del entorno y poderosas.⁷⁰

La estrategia mediante juicio personal, Uso de creencias personales para elegir entre alternativas y decidir cómo se ejecutará la alternativa solucionada.⁷¹

Una empresa puede tener una cartera de acciones específicas con un objeto concreto. Podría ser para aumentar sus ingresos, para reducir el riesgo de sus inversiones o para incrementar sus ganancias. Esta concepción se ha llevado a la estrategia corporativa. En el caso del enfoque de la Administración de una Cartera, en la estrategia corporativa, una empresa puede ser dueña de una serie concreta de negocios con un propósito específico; por ejemplo, para incrementar las ventas de la empresa (análogo a incrementar los ingresos), para equilibrar los flujos cíclicos de dinero de diferentes negocios (análogo a disminuir el riesgo) o para maximizar el crecimiento de las ventas.⁷²

6. METAS

Las metas subordinadas, son metas impuestas a las personas o departamentos subordinados que pueden lograrse a través de cooperación.⁷³

⁷⁰ Diccionario Administración Finanzas

⁷¹ Diccionario Administración Finanzas

⁷² El proceso estratégico, Mintzberg, Quinn, Voyer,

⁷³ Diccionario Administración Finanzas

metas preferenciales, grado de acuerdo o desacuerdo entre dos o más gerentes sobre las metas que deben ser perseguidas.⁷⁴

7. INCIDENCIA EN LOS ESTADOS FINANCIEROS

Las cuentas por cobrar, inmovilizan moneda corriente, que de estar en disposición inmediata podría utilizarse o invertirse en activos adicionales que generen ganancias. Las cuentas por cobrar son un costo necesario para la empresa, ya que el ofrecimiento de crédito a los clientes permite que la empresa alcance un nivel más alto de ventas.⁷⁵

Las condiciones de pago que ofrece la empresa se imponen de acuerdo al campo en el cual opere y tienen relación directa con:

- Las normas de cobro: Estipuladas por el reglamento interno de la empresa, para mantener su posición competitiva.
- El estándar de políticas de crédito: Es el criterio para determinar a quien debe concedérsele el crédito.
- Las políticas de cobro: Determinan las gestiones que tiene que hacer la empresa para cobrar oportunamente las cuentas por cobrar.

⁷⁴ Diccionario Administración Finanzas

⁷⁵ <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/no%2013/creditos y cobranzas.htm>

- Todos los cambios que se presenten en estos factores pueden determinar el plazo promedio del periodo de cobro sosteniendo o aumentando las utilidades totales.⁷⁶

La rentabilidad de la empresa se refleja en los estados financieros a continuación se señalan algunos aspectos:

El gran porcentaje de morosidad que existe en la empresa, afecta en su liquidez, como consecuencia de ello también disminuye el capital de trabajo.

Se debe controlar que todos los créditos que se otorgue a cada uno de los clientes se encuentren respaldados por una garantía o por convenios suscritos entre las partes, de conformidad con los procedimientos establecidos para el efecto.

La clasificación de la cartera debe estar en función de su antigüedad y calificada en función del tipo de garantía que esta presente.

El método más adecuado para analizar la calidad de la cartera y controlar la gestión de cobranza, sería el que una vez que se encuentren planteadas las políticas de crédito y sustentadas en base a Convenios, garantías, fideicomisos, certificación de partidas presupuestarias, permitan controlar la

⁷⁶ www.gestiopolis.com



PDF Complete

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

gestión de cobranza, el analista encargado realizará la efectivización de los resultados exigiendo al cliente el cumplimiento de la metodología aplicada.

Cuando la cartera empieza su morosidad luego del vencimiento y pasan los 60 días de retraso en sus pagos, se acumulan los intereses por mora, generan un incremento de la deuda, sumados a las graves molestias que esto implica la cartera sigue un margen de antigüedad que a la final se torna impagable debido a la aplicación de los procedimientos que el acreedor debe seguir para recuperar la deuda con sus intereses por mora lo que hace que el deudor no pague y la cartera se deteriore aún más.

CAPITULO CUARTO

1. IMPLEMENTACION DE POLITICAS, METODOS Y PROCEDIMIENTOS EN LA GESTIÓN DE COBRO EN PETROCOMERCIAL

PETROCOMERCIAL, en su estructura organizacional, no cuenta con una Área de Créditos a quien asignar funciones y responsabilizar la administración de los créditos de los clientes de esta Filial.

Comercialización no puede ser juez y parte es decir, encargarse de receptor clientes y también comercializar los derivados.

El Área de Crédito y Cobranzas, cumple funciones de Cobranza conforme lo establece el manual de funciones de PETROCOMERCIAL, mas no de Crédito, por lo tanto debe llevar el nombre de Área de Cobranzas.

Con estos antecedentes y luego del estudio realizado a la cartera vencida de PETROCOMERCIAL y con el propósito de viabilizar las gestiones de créditos y de cobranzas de manera más óptima se creyó conveniente aplicar las siguientes políticas, métodos y procedimientos:

1.1. POLÍTICAS DE CRÉDITO

Es atribución del Vicepresidente de PETROCOMERCIAL implementar el Área de Créditos como un punto de apoyo de Comercialización, Área estratégica que será responsable de la administración del crédito de los clientes de PETROCOMERCIAL y para el cumplimiento de sus funciones deberá guiarse por el siguiente manual:



PETROCOMERCIAL **PROVISION Y VENTA DEDERIVADOS**

1.2. MANUAL DE ADMISION DEL CLIENTE **CONDICIONES DE VENTA Y CREDITO A DISTRIBUIDORES**

I. ADMISION PARA DISTRIBUIDOR

- 1). Solicitar el formato o bajarlo de nuestra pagina en Internet (www.petrocomercial.com). Ingresar la información requerida y entregar el original firmado en el Área de Crédito. Para dar trámite, el formato podrá ser enviado por fax o correo electrónico, es indispensable para la empresa tener el original para comenzar a facturar.

La solicitud deberá contener los siguientes datos:

- Razón Social
- Nombre del Representante Legal
- Nombre del Propietario
- Teléfono, fax, correo electrónico
- Dirección del cliente / Empresa
- Dirección del lugar de consumo

2). Anexar a la comunicación fotocopia de los siguientes documentos:

- Cédula de identidad del Representante Legal
- Papeleta de votación del Representante Legal
- Registro Único de Contribuyentes (RUC)
- Últimas declaraciones de impuestos (SRI)
- Escrituras de Constitución de la Empresa
- Nombramiento del Representante Legal
- Comprobante de domicilio actual:
 - a) Agua b) Luz c) Teléfono

3). En el momento que sea admitido como Distribuidor, PETROCOMERCIAL se comunicará con usted para confirmar los datos y realizar la Inspección.

- 4). Un Ejecutivo de Tele marketing se pondrá en contacto con usted para ayudarle en lo necesario.

II. CONDICIONES Y POLÍTICAS DE VENTA

CONDICIONES

- 1). Se le entregará una credencial, la cual será necesaria e indispensable mostrar al momento de realizar sus adquisiciones, así como la entrega del producto.
- 2). Se le entregará una lista de precios mensuales, impresa o por correo electrónico.
- 3). Las compras de combustible deberán realizarse por el importe de su línea de crédito aprobada más IVA mensualmente.
- 4). Se efectuará seguimiento a su monto de acuerdo a la línea de crédito aprobada para cada uno de los Distribuidores, los que no cumplan con este requisito se les comunicará y otorgará un mes más a partir de la llamada para que cumplan con este requisito, caso contrario se dará de baja del sistema y deberá hacer nuevamente el trámite de Admisión de Distribuidor.
- 5). Para combustibles mal despachados sea por diferencia de precios, mal facturados u otros, a partir de la recepción de la misma, el Distribuidor contará con 5 días hábiles para comunicarlo por escrito y presentar su reclamo, así como la prueba de que ordenó algo diferente a lo entregado, de lo contrario el producto será considerado conforme y

aceptado por el Distribuidor sin derecho a reclamación posterior a la entrega. El Distribuidor será responsable del pago de dicha mercancía.

- 6). Sus pedidos podrán efectuarse a través de los siguientes medios:
 - a) Correo Electrónico directamente a Comercialización de PETROCOMERCIAL.
 - b) Por Teléfono 2 563-607, extensión: 1335.
 - c) Directamente en la diferentes sucursales que PETROCOMERCIAL mantiene en la Costa, Sierra y Oriente y Galápagos del Territorio Ecuatoriano.
 - d) A través de la Banca Privada es sus respectivas sucursales a nivel nacional, con quien mantiene Convenios PETROCOMERCIAL.
- 7). No hay cambio en la facturación, después de transcurridos 5 días. Le recordamos que debe cancelar al vencimiento de su factura, caso contrario deberá cancelar los correspondientes intereses por mora.

POLÍTICAS DE VENTA

- 1). Los precios se establecen en la moneda vigente que se encuentre en circulación a nivel nacional, estos precios están sujetos a cambios sin previo aviso.
- 2). Los plazos de pago por facturación de combustibles se establecen mediante resolución del Consejo de Administración de PETROECUADOR y de acuerdo al producto.

- 3). La facturación se emite en la moneda vigente que se encuentre en circulación a nivel nacional.
- 4). El monto de facturación mensual irá de acuerdo a su línea de crédito aprobada más I.V.A.
- 5). El flete correrá por cuenta del cliente y se incluye en la factura.
- 6). La Factura se enviará oportunamente al cliente, haciendo referencia que el pago de la misma debe sujetarse a la fecha de vencimiento de la misma, caso contrario deberá cancelar con sus respectivos intereses por mora.
- 7). Cuando el estado de cuenta de un Distribuidor presenta vencimiento, o bien ha excedido el límite de crédito y garantías, el sistema suspende automáticamente el código del cliente hasta que se lleve a cabo el pago o se solicite una ampliación de crédito, sujetándose a las políticas establecidas anteriormente. En estas circunstancias no será posible facturar.

III. FORMAS DE PAGO

- Los clientes de nuevo ingreso deberán pagar en efectivo sin excepción alguna.
- Las primeras compras de un cliente nuevo son prepagadas y / o de contado. También puede realizar pagos mediante depósitos o transferencias a las cuentas que mantiene PETROCOMERCIAL con la Banca Privada.

- Los datos de las cuentas pueden ser solicitadas al Área de Administración Financiera de PETROCOMERCIAL. Para la entrega del producto el cliente tiene que presentar el comprobante de depósito y adicionalmente remitirlos de inmediato, mediante oficio al Área de Cobranza de esta Filial para su registro, así como también comunicar mediante fax y / o correo electrónico, a las Áreas de Administración Financiera y Contabilidad.
- Los clientes que cancelen sus deudas directamente en el Área de Cobranza de PETROCOMERCIAL debe hacerlo mediante cheque certificado, a la orden de PETROCOMERCIAL y dentro del plazo de su vencimiento.
- Los pagos que realizan los clientes a través de los Bancos Privados que mantienen Convenios suscritos con PETROCOMERCIAL deben ser transferidos oportunamente a las cuentas respectivas conforme lo establecen los mismos.
- Los Pagos que realizan los clientes a través de Fideicomisos suscritos entre el Cliente y Banco Central del Ecuador a favor de PETROCOMERCIAL, debe transferirlos a la cuenta en las fechas acordadas.
- Las compensaciones de la deuda de las Termoeléctricas se llevan a cabo en coordinación y mediante resolución del Ministerio de Finanzas y/o conforme lo establezcan los convenios suscritos para el efecto.

- Las cuentas interinarias, se compensan mediante Actas conciliatorias legalmente suscritas con los delegados de cada Filial de PETROECUADOR.

IV. TIPOS DE CRÉDITO

El Jefe del Área de Cobranzas determinará que clientes son sujetos de otorgamiento de crédito y deberá tener los suficientes elementos para conceder una recomendación a los encargados de renovar su crédito o descalificar al cliente.

- 1). Después de que el cliente haya cumplido con los requisitos y previa su calificación podrá realizar el trámite para la apertura de crédito, para el cual tendrá que solicitar y entregar el formato correspondiente en el Área de Créditos, con sus respectivos anexos.
- 2). Una vez estudiado su historial crediticio será informado en un lapso de 5 días hábiles, por el Área antes mencionada, sobre las condiciones de su crédito.
- 3). Cada 6 meses podrá solicitar una revisión de su crédito y actualizarlo.
- 4). Las condiciones de crédito serán las establecidas para cada uno de los clientes conforme lo señalan las políticas establecidas en PETROCOMERCIAL y se reserva el derecho para cancelar el Crédito de los clientes cuando ocurran las siguientes circunstancias:

- Todo Cliente o Distribuidor que por cualquier situación no cancelen a la fecha de su vencimiento por más de tres ocasiones, se suspende la facturación y los despachos, hasta que cancele sus obligaciones con los correspondientes intereses por mora y presente los justificativos que permitan la reapertura del crédito.

V. DEVOLUCIÓN DE PAGOS POR COMBUSTIBLE NO DESPACHADO Y DEPURACIÓN DE LAS VENTAS

La política establecida para las devoluciones por pagos de combustible no despachado y depuración de las ventas a los clientes es la siguiente:

- Si la factura fue cancelada y no despachada se le devuelve mediante nota de crédito efectiva, con la que podrá pagar una nueva facturación de combustible (documento que será emitido en la sucursal que fue emitida dicha factura).
- Se entrega nota de crédito efectiva por diferencia de precio.
- No se aceptan devoluciones del combustible.
- El cliente realiza conciliaciones diarias de ventas en coordinación con Comercialización de PETROCOMERCIAL a fin de depurar las inconsistencias de las ventas.
- Para la depuración de estas inconsistencias, Comercialización emite notas de crédito contables a través del sistema de teleproceso, información que se registra automáticamente por el sistema para todas

las áreas involucradas de su control, si la depuración de estas inconsistencias se realizan dentro del mismo mes la depuración será automática, no hará falta emitir documento alguno.

VI. LÍNEAS DE PRODUCTO

COMBUSTIBLES

- Gasolina
- Diesel
- Gas licuado de Petróleo y residuo
- Derivados especiales o de consumo dirigido: aerocombustibles, pesqueros navieros, productos limpios, asfaltos, solventes industriales, spray oil, azufre y naftas.

VII. VALOR AGREGADO

- 1). La distribución y venta de derivados al consumidor final, la realizan: 3 estaciones de servicio propias y las Comercializadoras bajo su marca y responsabilidad a través de una moderna red de distribuidores ubicados a lo largo del territorio nacional (más de 136 estaciones de servicio que mantienen contratos de comercialización con PETROCOMERCIAL en 21 provincias a nivel nacional).
- 2). Los clientes de PETROCOMERCIAL, poseen la facilidad de realizar sus pagos a través de cualquier Banco que mantenga Convenio con PETROCOMERCIAL a nivel nacional.

- 3). Realizar pedidos, consultar existencias, precios y cualquier inquietud con un Ejecutivo de Cuenta.
- 4). Línea directa de servicio al cliente.

2. EVALUANDO EL CREDITO A CLIENTES

Es muy importante adoptar este procedimiento, pues, la evaluación del crédito a los clientes periódicamente permitirá un mejoramiento continuo en la administración del crédito, por lo que en la evaluación se debe controlar la aplicación de las siguientes situaciones:

- No practicar excesivas presiones sobre los equipos comerciales para acelerar las ventas de los productos. Ya que tiene como efecto secundario un incremento de la morosidad y la prolongación de los plazos de cobro.
- Evitar la concesión de plazos de pago excesivamente largos a los clientes utilizados como estrategia para vender más.
- Controlar que para incrementar la facturación o la penetración en el mercado se este vendiendo a crédito a nuevos clientes que son malos pagadores o morosos.
- Los vendedores por alcanzar objetivos ambiciosos de venta y por miedo a perder pedidos o a enemistarse con los clientes no ejercen suficiente fuerza sobre los compradores para que paguen las facturas al vencimiento.

- Las políticas de créditos y cobros permiten excesiva generosidad en las concesiones de créditos y además es demasiado tolerante ante las malas prácticas de pago de los clientes.
- La gestión de cobranzas y el seguimiento de los cobros a clientes no son efectivos por miedo a molestar a los clientes y esto provoque un alargamiento en el período medio de cobro.
- Los clientes acaban imponiendo sus condiciones de pago y los plazos de pago se van alargando cada vez más.
- El sector pasa por una crisis y se produce un incremento de la morosidad de los clientes ya que no se han tomado a tiempo medidas de control del riesgo crediticio.
- No dejar la concesión del crédito a clientes en manos de comercialización, o por lo menos no se debe permitir que tomen unilateralmente las decisiones concernientes a la asignación de los créditos comerciales.

El departamento de Comercialización no puede ser juez y parte interesada en la concesión de los créditos a clientes, por lo que es muy recomendable que exista un Área de Créditos que pueda actuar de forma objetiva y ejerza un control eficaz en el otorgamiento y control de los créditos.

Es importante y necesario que se implemente el Área de Créditos y para que ésta funciones de manera eficaz se delegue la responsabilidad, autoridad y funcionarios especializados en materia de créditos

comerciales, el Área de Créditos debe encontrarse perfectamente establecida dentro de la estructura organizacional de PETROCOMERCIAL. El Área de crédito desarrollará una serie de funciones con carácter exclusivo, como son: Aceptar nuevos clientes a crédito, conceder las líneas de crédito y controlar el riesgo hasta sus últimas consecuencias.

Si PETROCOMERCIAL no implementa el Área de Créditos, los asuntos relacionados con la gestión del riesgo comercial son un tema abandonado y su tratamiento es generalmente considerado como una cuestión de poca relevancia que nadie quiere asumir.

En muchos casos las distintos Áreas intentan pasarse la responsabilidad los unos a los otros y nadie quiere hacerse cargo del problema y peor aún si no existe un equipo especializado, o si existe, no está suficientemente capacitado y consecuentemente éste hecho conduce a que cuando se producen retrasos en el pago por parte de un cliente, la Unidad Financiera le responsabilice a Comercialización de la gestión de cobro, basándose en el principio de que el cobro forma parte del acto de la venta y procura obligar a Comercialización a solventar los problemas de cobro de los clientes. Comercialización debe tener muy claro que existe una norma fundamental en las ventas: una venta sólo termina con el cobro de la operación comercial.

Por este motivo Comercialización no demuestra ningún entusiasmo por enfrentarse a los problemas de cobro y procura no involucrarse excesivamente en la gestión post-venta del crédito a clientes.

Evaluar si los requisitos para establecer una línea de Crédito se están cumpliendo conforme lo establece el Manual de Admisión.

A cada cliente se le asigna un código en el sistema con los siguientes requisitos:

- a) Si los estados financieros fueron recibidos y la evaluación arroja una condición financiera buena, la línea de crédito a otorgar temporalmente no podrá exceder del 20% de su capital pagado.
- b) Las referencias bancarias y comerciales recibidas.

Una vez que se realice el análisis completo del cliente y todas las referencias y verificaciones recibidas, se revisa la línea de crédito y se confirma el monto, los términos al cliente y a Comercialización que son los encargados de las ventas. Una carta o e mail formal será enviado con dicha información de manera oficial y forma parte del expediente del cliente junto con el resto de la información enviada por el cliente y la evaluación.

En el análisis de los estados financieros se buscan criterios mínimos en los indicadores financieros. Estos indicadores mínimos son un punto de referencia que la empresa debe utilizar. Las desviaciones significativas son investigadas contactando al cliente y documentando sus respuestas.

Para el caso de los clientes existentes con línea de crédito ya establecida y que solicitan incremento en su línea, exigir los siguientes requisitos:

Su petición debe ser enviada por escrito y acompañada de los estados financieros más recientes. Preferiblemente auditados. La frecuencia con la que se solicitan los estados financieros es entre una o dos veces al año.

- Los estados financieros son evaluados con los mismos criterios mínimos de indicadores financieros que si fuese un nuevo cliente.
- La historia de pago del cliente es revisada y se toma en cuenta para el análisis.
- Se solicitan nuevas referencias bancarias y comerciales.
- Se solicita una certificación al Área de Cobranzas en la que señale el cumplimiento en sus obligaciones.
- Una vez realizado el análisis se notifica al cliente los resultados (dependiendo del cliente y de los montos, este análisis concluye en el Área de Créditos, donde se decide si aplica y el monto aprobado).

3. POLITICAS DE COBRANZA

El Área de Crédito y Cobranzas, actualmente cumple funciones de Cobranza conforme lo establece el manual de funciones de PETROCOMERCIAL, mas no

de Créditos, por lo tanto debe denominarse Área de Cobranzas. Área estratégica que conforma un punto de apoyo de Finanzas y Comercialización.

Para el mejoramiento continuo en la Administración de la Cobranza de PETROCOMERCIAL, se procederá a aplicar el siguiente Reglamento:



3.1. REGLAMENTO INTERNO PARA LA GESTION DE COBRO Y PROVISION DE LA CARTERA DE PETROCOMERCIAL

CONSIDERANDO

- 1.** Que para dar cumplimiento a las normas y dada la especificidad de PETROCOMERCIAL, es necesario establecer las responsabilidades de los funcionarios competentes de las Áreas de Comercialización, Crédito y Cobranzas con respecto a la gestión, trámite, cobro, recaudo y provisión de las acreencias a favor de ésta Filial.
- 2.** Que para ser eficaces en el cumplimiento de los objetivos de PETROCOMERCIAL y Recomendaciones de los Entes de Control, es necesario establecer políticas y procedimientos claros y precisos para el cobro de la cartera de esta Filial y para el cálculo de las provisiones necesarias por concepto de deudas de difícil cobro.

RESUELVE

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

ARTÍCULO 1º. Definiciones.- La cartera de PETROCOMERCIAL se constituye por todas aquellas cuentas por cobrar que confieren derechos a reclamar efectivo u otros bienes de terceros, como consecuencia de la venta de los derivados del petróleo, que ésta Filial ofrece.

ARTÍCULO 2º. Políticas y Procedimientos.- Son políticas generales del recaudo de la cartera de PETROCOMERCIAL, las siguientes:

- a). **Operaciones Crediticias:** Las transacciones y operaciones financieras, comerciales, económicas y sociales que se adelanten en las instituciones, deberán tener siempre como marco de referencia la misión perseguida por PETROCOMERCIAL, esto es, desarrollar el servicio al público en la venta de combustibles diseñado con criterios de excelencia, ética y responsabilidad social.

- b). **Cultura del Buen Pago:** El proceso de cobranza estará orientado a crear una cultura de buen pago en aquellos a quienes PETROCOMERCIAL ofrezca sus productos. En esta medida será

posible tener un flujo de caja eficiente que permita a esta Filial cumplir con sus obligaciones.

- c). Acuerdos o Convenios de Pago:** El proceso de recaudo estará orientado a conocer de manera oportuna las dificultades del deudor, que de considerarse pertinentes permitan consolidar acuerdos de pago convenientes para las partes. Para ello será necesario establecer una adecuada base de datos de todos los deudores que permita su actualización permanente, que deberá partir principalmente del análisis de la capacidad de endeudamiento del usuario.
- d). Estados de Cuenta:** PETROCOMERCIAL deberá contar con herramientas o mecanismos que permitan informar de manera oportuna a los clientes acerca del estado de sus acreencias, el concepto y valor de sus saldos, y la mora en la cancelación de sus obligaciones pendientes.
- e). Responsabilidad del proceso de gestión de la cartera:** La gestión de trámite, control y cobro de la cartera deberá ser asumido por todas las sucursales en que se generen cuentas por cobrar a favor de PETROCOMERCIAL por concepto de la venta de los combustibles. Dicha gestión deberá estar adecuadamente

documentada por los funcionarios responsables en cada dependencia e ingresada en el sistema de teleproceso.

- f). **Documentos soporte:** Los documentos de soporte, aquellos como contratos, convenios, fideicomisos, facturas, cuentas de cobro, pagarés y / o documentos equivalentes que presten mérito ejecutivo.

Como complemento del proceso de gestión de la cartera están los documentos de carácter administrativo de origen interno o externo, impresos, en medio magnético o electrónico, tales como listados, relaciones, estados de cuenta, requerimientos, certificaciones, confirmaciones o circularizaciones, comprobantes de ingreso, comprobantes de ajuste, comunicaciones, actas, informes administrativos, códigos de los clientes, entre otros.

- g). **Dependencias involucradas con los procesos del área de cartera:** Las dependencias administrativas que de una u otra forma tengan relación con el proceso de gestión de cobro, recaudo y registro de la cartera de PETROCOMERCIAL, en especial, las áreas de Contabilidad, Tesorería, Crédito, Cobranzas, Sistemas y Comercialización, deben efectuar cruces de información entre sí, con el propósito de determinar las diferencias y el origen de las mismas (conciliación), y los saldos

reales adecuados a los clientes, Comercialización informará a Cobranzas la creación de nuevos códigos de cada cliente.

- h). Registros:** Todas las transacciones que representen derechos a favor de PETROCOMERCIAL como resultado de las operaciones enunciadas en los literales a) y e) del presente artículo, deberán ser ingresadas por el sistema automático de teleproceso que ésta Filial ha creado como herramienta de control y proceso interno, para efectos de transmitir los datos, registros e información necesaria a las Áreas involucradas tales como Créditos, Cobranzas, Contabilidad y Tesorería, para el uso respectivo de acuerdo al ámbito de su competencia.

CAPÍTULO II

DE LA RECUPERACIÓN DE CARTERA

ARTÍCULO 3º. Títulos Valores: La Unidad Financiera a través del Área de Seguros, adaptará los distintos títulos valores que incorporen los derechos de contenido crediticio a favor de PETROCOMERCIAL. En los títulos valores que lo permitan, será obligatorio incluir cláusulas aceleratorias que permitan declarar extinguido el plazo y poder de esta manera exigir la totalidad de la obligación.

ARTICULO 4. Criterios generales para el proceso de recaudación de los créditos:

- a). **Cobro preventivo:** Consiste en las actividades desplegadas por el personal del Área que vendió el producto. La principal finalidad de esta etapa será la de evitar que el deudor entre en mora en sus obligaciones. (Mediante oficio, se adjunta la factura y se advierte al cliente cancele antes de su vencimiento para que no incurra en mora).

- b). **Cobro Directo:** A esta etapa se llega luego de que se ha comprobado que las actividades de cobro preventivo desplegadas por la dependencia no surtieron efecto y, por tanto, el deudor ha entrado en mora. Los funcionarios de la Unidad Financiera agotarán todos los medios posibles que permitan hacer el arreglo directo con el deudor de la obligación, una vez agotado el cobro Preventivo y previa presentación por parte del Ordenador del gasto de las acciones realizadas en el procedimiento anterior.

- c). **Cobro Prejurídico:** En esta etapa interviene además del personal de la Unidad Financiera, Asesoría Jurídica de PETROCOMERCIAL y propende principalmente por consolidar una fórmula de arreglo directo con el deudor, a través de un acuerdo de pago con garantías suficientes de cara a la solución

denmítica de la obligación, evitando de esta manera acudir a la vía judicial.

- d). **Cobro Jurídico:** Una vez fracasada la etapa de cobro prejurídico, el Jefe de la Unidad Financiera trasladará a PETROECUADOR la deuda y solicitará le emitan el título de crédito al cliente para luego remitir este documento al Juez de Coactivas para que inicie las acciones legales pertinentes de cara a la recuperación del crédito.

- e). **Cobro Coactivo Administrativo:** PETROCOMERCIAL, a través de la Unidad Financiera, podrá cobrar, mediante el procedimiento de cobro coactivo administrativo.

El ejercicio del procedimiento de cobro coactivo administrativo de PETROCOMERCIAL será responsabilidad del Juez de Coactivas.

ARTÍCULO 5º. Etapas del proceso de cobro:

ETAPA: COBRANZA PREVENTIVA

DIAS: 15 días

MEDIO: Oficios

AGENTE: Deudor

RESPONSABLE: Comercialización

ETAPA: COBRANZA DIRECTA

DIAS: 60 días

MEDIO: Llamadas, cartas de cobro, entrevistas, acuerdos,
correos electrónicos.

AGENTE: Deudor

RESPONSABLE: Personal de la Unidad Financiera

ETAPA: COBRANZA PREJURÍDICA.

DIAS: 60 días

MEDIO: Circularización, Entrevistas, Arbitraje, Acuerdos
firmados por el abogado

AGENTE: Deudor

RESPONSABLE: Personal de la Unidad Financiera

ETAPA: COBRANZA JURÍDICA

DIAS: Lo que tarde el proceso

MEDIO: Las acciones legales que coactiva estime
pertinentes.

AGENTE: Deudor

RESPONSABLE: Juez de Coactivas

CAPÍTULO III

COBRO JURÍDICO

ARTÍCULO 6º. Principales casos. A éste tipo de cobro, por conveniencia y principio sólo se debe llegar una vez que se hayan agotado los procesos de cobro administrativo y prejurídico. Independiente de lo anterior, a él también se puede llegar cuando se presente algunos de los siguientes casos:

- a). Cuando el deudor sea demandado para el cobro de otras obligaciones o entrare en cesación de pagos que implique la apertura de acuerdo de reestructuración o liquidación obligatoria.
- b). Cuando se incumplan Acuerdos de Pago.

CAPÍTULO IV

ACUERDOS DE PAGO Y GARANTÍA

ARTÍCULO 7º. Acuerdos de Pago.- Todos los Acuerdos de Pago deberán contar con el visto bueno de la Vicepresidencia de PETROCOMERCIAL, cuando los acuerdos de pago se realicen con entidades públicas, el Jefe de la Unidad Financiera, verificará previamente la competencia de los funcionarios de dichas instituciones para realizar este tipo de actos. Los acuerdos de pago deben incluir la cláusula aceleratoria, que operará en los casos de incumplimiento.

ARTÍCULO 8º. Plazos. Para la realización de los acuerdos de pago, la Unidad Financiera, en cuanto a factores de plazo, cuantía y garantía exigible, deberá sujetarse a los siguientes criterios:

- a). Cuando el valor de la acreencia no supere los cinco millones de dólares, el plazo no excederá de tres (3) meses y la garantía exigible será de carácter personal.
- b). Cuando el valor de la acreencia supere los cinco millones de dólares, sin exceder de cuarenta millones, el plazo podrá ser hasta de seis (6) meses.
- c). Cuando la acreencia supere los cuarenta millones de dólares, sin exceder de ciento cincuenta millones, el plazo podrá ser hasta de dos (2) años.
- d). Cuando la acreencia supere los ciento cincuenta millones de dólares, sin exceder de cuatrocientos millones, el plazo podrá ser hasta de tres (3) años.
- e). Cuando la acreencia supere los cuatrocientos millones de dólares, el plazo máximo podrá ser hasta de cinco (5) años.

ARTÍCULO 9º. Incumplimiento de los Acuerdos de Pago: El cumplimiento de los acuerdos de pago será verificado por el Jefe de la Unidad Financiera.

El incumplimiento del acuerdo de pago por parte de la entidad deudora, dará lugar inmediatamente a las acciones judiciales respectivas. Para tal efecto, el

Jefe de la Unidad Financiera trasladará y solicitará el título de crédito a PETROECUADOR de la deuda, para luego remitirlo al Juez de Coactivas para la recuperación.

ARTÍCULO 10º. Requisito: Para la celebración de acuerdos de pago con entidades públicas, será indispensable que el Jefe de la Unidad Financiera o su delegado, solicite tanto el certificado de disponibilidad presupuestal como el certificado de registro presupuestal, que soporten la viabilidad del acuerdo por parte de la entidad deudora para hacer efectivo el pago de la obligación.

ARTÍCULO 11º. Cobro de Intereses de Plazo.- Los acuerdos de pago que se suscriban con deudores de PETROCOMERCIAL deberán contemplar el cobro de intereses de plazo.

ARTÍCULO 12º. Cobro de Intereses por mora.- En los acuerdos de pago que celebre PETROCOMERCIAL a través de la Unidad de Finanzas con sus deudores, deberá estipularse el cobro de intereses de mora. La tasa de interés de mora que aplique PETROCOMERCIAL a sus clientes, será la tasa legal que publique mensualmente el Banco Central del Ecuador multiplicada por 1.1, para los Bancos con quien mantenga Convenios suscritos aplicará la tasa activa referencial que publique El Banco Central del Ecuador de la semana anterior a la fecha en la cual debió realizarse el crédito sobre los montos no transferidos oportunamente multiplicada por 1.1. y para el sector eléctrico la tasa pasiva referencial que publique el Banco Central del Ecuador de la última

semana completa del mes anterior multiplicada por 1.1. Estas aplicaciones de tasas de interés pueden variar únicamente si los Organismos de Control así lo determinasen.

CAPÍTULO V

CASTIGO DE CARTERA

ARTÍCULO 13º. Eventos.- Una cartera moroso podrá ser susceptible de castigo cuando el proceso de cobro jurídico sea infructuoso y, asimismo, cuando se encuentre documentada la incapacidad de pago del deudor desde el proceso de cobro administrativo y prejurídico, sin necesidad de haber sido iniciada acción legal alguna, luego del análisis de la situación concreta del deudor por la Unidad Financiera, a la luz de los parámetros que se relacionan a continuación.

ARTÍCULO 14º. Condiciones de Castigo: Para el castigo de la cartera se observarán las siguientes condiciones:

- a).** Incapacidad económica del deudor.
- b).** Desmejoramiento de la garantía.
- c).** Saldo insoluto como resultado de bienes rematados que no cubran la totalidad de la obligación.
- d).** Ausencia total del deudor y codeudor o codeudores.

- e). valores que afectan la situación patrimonial y no representen derechos, bienes u obligaciones ciertos para la entidad.
- f). Derechos u obligaciones que no obstante su existencia no es posible realizarlos mediante la jurisdicción coactiva.
- g). Derechos u obligaciones respecto de los cuales no es posible ejercer su cobro o pago, por cuanto opera alguna causal relacionada con su extinción, según sea el caso.
- h). Derechos u obligaciones que carecen de documentos soporte idóneos a través de los cuales se puedan adelantar los procedimientos pertinentes para obtener su cobro o pago.
- i). Cuando no haya sido legalmente posible imputarle al deudor el valor por la pérdida de los bienes o derechos.
- j). Cuando evaluada y establecida la relación costo beneficio resulte más oneroso adelantar el proceso de que se trate. La evaluación del costo-beneficio será efectuada por los Centros de Mediación y Arbitraje.

CAPÍTULO VI

PROVISIONES

ARTÍCULO 15º. Provisión de la Cartera. Provisiones. Concepto:

Representa el valor de las estimaciones que debe efectuar PETROECUADOR,

para cubrir contingencias de pérdidas, como resultado del riesgo de incobrabilidad de la venta de combustibles.

Para el registro Contable se deberá atender las normas generales de causación y prudencia, deben registrarse las provisiones que se deriven de estimaciones por deterioro del costo de los activos, sobre los cuales pueda haber alguna incertidumbre acerca del valor preciso en la fecha del cierre contable, o no se tengan los documentos de soporte contable pertinentes. El débito se registrará por el valor correspondiente en la cuenta provisiones.

Provisión para Deudores: El cálculo de la provisión para deudores corresponderá a una evaluación técnica que permita determinar la contingencia de pérdida o riesgo de incobrabilidad del derecho. Con esta base se efectuará el registro de una provisión individual.

La provisión individual se constituirá sobre el saldo insoluto de la obligación.

Las garantías sólo respaldan el capital, en consecuencia, los saldos por amortizar de las deudas amparados con seguridades que tengan el carácter de garantías admisibles, se proveerán en el porcentaje que corresponda según la calificación del crédito del cliente, aplicando el porcentaje a la diferencia entre el valor del saldo insoluto y el 80% del valor de la garantía.

CAPÍTULO VII

DISPOSICIONES FINALES

ARTÍCULO 16º. Adscritos a la Vicepresidencia de PETROCOMERCIAL.

Los adscritos a la Vicepresidencia de PETROCOMERCIAL, expedirán sus propios reglamentos en lo concerniente a las políticas métodos y procedimientos en la gestión, cobro de la cartera que maneja.

ARTÍCULO 17. Vigencia: La presente resolución rige a partir de su aprobación y derogará todas las disposiciones que le sean contrarias.

4. EVALUANDO LA COBRANZA

Con las políticas, métodos y procedimientos establecidos en el Reglamento anteriormente señalado, conjuntamente con el análisis y control necesario se estará asegurando una efectiva operación en la administración de las cuentas por cobrar.

Para evaluar la cobranza se analizará si se encuentra aplicando las técnicas más usuales en la recuperación de la cartera entre ellas tenemos:

- Cuentas por Cobrar y Crédito, el ciclo de las cuentas por cobrar comienza con la decisión de la Empresa de otorgar crédito en las ventas y termina una vez que el pago de estas se efectivizan. Es crucial que los Créditos, su cobranza, y las políticas se complementen y estén

alineadas con los objetivos de Comercialización. PETROCOMERCIAL al otorgar crédito a las ventas le permite maximizar las ventas lo cual afecta los ingresos netos de ésta Filial, mientras que una estrategia hábil de cobranza de las cuentas por cobrar puede disminuir los costos de financiamiento de la Empresa.

Las políticas de cobro sirven para mantener un adecuado control de la cartera por lo que se hace necesario considerar los siguientes aspectos:

- Es importante mantener un expediente de crédito sistematizado, como medio de control, información y consulta.
- Es importante conocer las facultades que debe tener el responsable de la cobranza.
- Conocer los principales elementos que se utilizan para ejercer la cobranza y las personas que deben intervenir.
- Aplicar las técnicas de cobranza más usuales y las más adecuadas para la recuperación de la cartera de clientes.
- Conocer el tratamiento fiscal que se utiliza en los saldos pendientes por cobrar.
- Conocer el marco legal para realizar la cobranza sustentadamente.

Para lograr mejores resultados en la recuperación de la cartera se debe contar con las siguientes herramientas:

- Contar con un adecuado sistema informático a fin de llevar controles exactos que permitan disminuir el margen de error.
- Contar con adecuadas políticas de crédito a fin de que se establezcan fechas de plazo precisas en el sistema interno de control.
- Contar con Convenios suscritos entre las empresas, claros y actualizados que sirvan de soporte para la recuperación de la cartera de forma oportuna.
- Contar con información depurada en el sistema (Conciliaciones diarias de ventas).
- Contar con Convenios de Fideicomisos suscritos con los clientes, Banco Central y la Empresa, lo que permitirá asegurar la cobranza.
- Contar con garantías para que el cliente y la empresa se mantengan respaldados.
- Contar con Decretos Ejecutivos claros a fin de que la cartera sea recuperable.
- Contar con los Decretos de emergencia para ser oportunos y evitar que se exceda su facturación.
- Contar con las cuentas conciliadas

Otros aspectos que se deben considerar a fin de poder evaluar la cobranza son los siguientes:

- Cobrar las cuentas inmediatamente una vez que éstas se han vencido.

- Que los estados de cuenta sean enviados mensualmente a cada cliente, de manera que puedan reconciliar sus cuentas por pagar, esta actividad debe ser realizada y monitoreada con llamadas telefónicas y correos electrónicos por el Especialista o Analista que maneja las cuentas por cobrar o por el Jefe de cobranzas, dependiendo de la cuenta.
- Que todas las cuentas que se encuentren vencidas, se les calcule los respectivos intereses de mora los mismos que se extenderán hasta la fecha en que el cliente cancele sus obligaciones.
- Si algún cliente tiene la condición de atrasado, la empresa suspenderá los despachos hasta que se encuentre al día en sus obligaciones.
- Agotados los recursos administrativos en la gestión de cobranza se procederá al trámite coactivo. Pero si las líneas de comunicación con el cliente están abiertas y nuestro cliente responde nuestras llamadas, el cliente requiere un tratamiento especial y PETROCOMERCIAL siempre estará dispuesta a trabajar en conjunto con el cliente que tenga las intenciones de cancelar y estuviera pasando por una dificultad financiera y se procederá a suscribir un Acuerdo de Pago.

Para los clientes con cuentas atrasadas, PETROCOMERCIAL debe aplicar las siguientes acciones:



PDF Complete

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

- Solicitar la cancelación inmediata de la cuenta pendiente,
- No se realizarán los despachos hasta que la situación sea solventada, es decir, que la cuenta pendiente sea cancelada,
- Rehusar dar más crédito, es decir, eliminar la línea de crédito al Cliente.

Basados en los principios de empresa en marcha y cuentas con crédito, se revisaran periódicamente y los estados financieros actualizados cada año. Cualquier cuenta puede ser bloqueada si sus pagos están vencidos o supera la línea de crédito.

Cada mes se envía a cada cliente su correspondiente estado de cuenta bien sea:

- Que se encuentre su cuenta vencida, o
- Simplemente se encuentre al día y se le esté informando de sus cuentas por pagar próximas a vencer e incluirlo en su flujo de caja.
- Intereses de mora serán cargados de acuerdo a las políticas de la empresa, a todos aquellos clientes que se encuentren atrasados en sus obligaciones.

9. RIESGO CREDITICIO

Un derivado de crédito es un contrato suscrito entre dos partes, que están de acuerdo en realizar una transacción futura basada en un acontecimiento de crédito, esto es la falta de pago por un tercero. Los derivados del crédito están diseñados principalmente para proteger una de las partes firmantes contra el riesgo de falta de pago. La parte que busca la protección se denomina el Comprador de Protección y quien proporciona la protección el Vendedor de Protección.

Las autoridades de PETROCOMERCIAL, presentan cada vez mayor interés en conocer y controlar el riesgo existente, ya que el incremento de las ventas a crédito genera crecimiento y beneficios, sin embargo también incrementa el riesgo por la incertidumbre frente al cobro.

El riesgo de crédito está influenciado por los ciclos económicos y las circunstancias particulares que afectan a PETROCOMERCIAL. El riesgo de crédito suele reducirse durante los períodos de expansión económica, ya que la obtención de fuertes beneficios mantiene totales bajos de impagos. La calificación de deuda de una empresa depende básicamente del análisis de cuatro tipos de riesgo: riesgo país, riesgo sector, riesgo empresarial y riesgo legal.

A continuación se detallan las clases de riesgo:

- a) **El riesgo país.-** El análisis se basa fundamentalmente en el estudio de la existencia de problemas políticos o económicos que pudieran dificultar la generación de divisas y en detectar posibles problemas de liquidez en el corto plazo
- b) **Riesgo de mercado.-** Consiste en identificar, medir, monitorear y controlar los riesgos derivados de fluctuaciones en las tasas de interés, tipos de cambio, precios de mercado, índices y otros factores de riesgo en los mercados de dinero, cambios y productos derivados a los que se encuentra expuesto.
- c) **Riesgo de liquidez.-** Entre los elementos que intervienen en la estrategia que PETROCOMERCIAL debe aplicar en la gestión de la liquidez están evaluar y prever los compromisos en efectivo, controlar las brechas de vencimientos de activos y pasivos, establecer límites prudentes y garantizar el acceso inmediato a los activos líquidos.
- d) **Riesgo de crédito.-** PETROCOMERCIAL debe desarrollar políticas y procedimientos para administrar el nivel y la composición del riesgo de crédito de su portafolio. El objetivo del proceso de administración de riesgo de crédito es cuantificar y

administrar el riesgo de crédito y reducir el riesgo de pérdida que pudiera resultar porque un cliente o contraparte incumpla con los términos convenidos.

La gestión de crédito de PETROCOMERCIAL debe basarse en la aplicación de estrategias bien definidas para controlar este tipo de riesgo.

- e) Riesgo Operativo.-** para evitar este tipo de riesgo en PETROCOMERCIAL se debe evitar fallas o deficiencias en los controles internos, por errores en el procesamiento y almacenamiento de las operaciones o en la transmisión de la operación, así como por resoluciones administrativas y judiciales adversas, fraudes o robos y comprende, entre otros, al riesgo tecnológico y al riesgo legal.

Para una buena Administración del riesgo en PETROCOMERCIAL, es muy importante aplicar el siguiente procedimiento: identificar los riesgos a que se encuentra expuesta esta Filial, medirlos, hacer seguimiento de su impacto en la operación y controlar sus efectos sobre las utilidades y el valor del capital o mediante la aplicación de estrategias o mecanismos que permitan realizar las operaciones con niveles acordes con su respectivo capital global y capacidad operativa, integrando la cultura de riesgos en la operación diaria.

El cumplimiento a las disposiciones emitidas por las autoridades y los lineamientos institucionales contenidos en el Manual de Admisión del Cliente, condiciones de venta y crédito a Distribuidores, PETROCOMERCIAL continuamente debe implementar una serie de acciones para fortalecer la administración integral de riesgos, identificar, medir, dar seguimiento, transferir y controlar las exposiciones a riesgos de créditos, liquidez y mercado y a otros riesgos generados por las operaciones, así como el cumplimiento de leyes, reglamentos y otros asuntos legales.

5.1. HERRAMIENTAS PARA MINIMIZAR EL RIESGO

Una adecuada política de gestión de cobro y el uso del arbitraje a los 60 días del vencimiento de esa factura, son las claves para reducir la morosidad empresarial.

El uso de ambas iniciativas reduciría en un 80% las cantidades pendientes que las empresas adeudan en operaciones comerciales, más del 4% de las deudas nunca quedan saldadas. El verano es una época del año bastante complicada para los cobros. Al igual que el inicio del año, los meses de julio y agosto tienen unas características específicas.

PETROCOMERCIAL debe aplicar las siguientes claves que le permitirán reducir sus riesgos:

- Análisis previo de los créditos: Acceder a la mejor información comercial disponible.
- Utilización del Límite de crédito, evaluando los distintos tipos de cliente.
- Garantizar correctamente la apertura del crédito del cliente, sus datos fiscales, de facturación etc. Asegurar el apoderamiento de quienes se obligan al pago y quien suscribe el contrato comercial con PETROCOMERCIAL, en especial quien firma la cláusula de sometimiento a arbitraje.
- Procurar en la medida de lo posible utilizar métodos de cobro que garanticen la iniciativa en el pago del acreedor (referencias bancarias).
- Concreción de las tarifas negociadas y de las condiciones de pago pactadas previamente. Consentimiento escrito de sometimiento al arbitraje en caso de surgir conflicto.
- Conocimiento y profundización de los sistemas internos de pago del deudor. Conocimiento de personas y procesos.
- Volcarse en los sistemas de facturación: Una factura clara, inmediata, que indique las condiciones de pago y la forma de pago. Evitar errores en la facturación, en el envío. Profundizar en sistemas electrónicos de facturación.

- Prevenir el vencimiento en el pago, anticipando la comunicación con el deudor para asegurar el pago.
- Detección inmediata mediante alarmas de problemas, errores, incidencias que puedan generar retraso en el pago.
- Actuación inmediata y decidida ante el impago. Tomar decisiones rápidas y confiar en los expertos. El inicio de un procedimiento arbitral puede ahorrarnos gastos financieros, solventar disputas comerciales de un modo rápido y objetivo, sin dañar la relación comercial.
- Garantizar la existencia de una política de créditos conocida y asimilada por todos los estamentos del negocio.
- Asegurar una contabilización correcta e inmediata de las transacciones.

Todos estos puntos se resumen en una sola acción y es la que PETROCOMERCIAL a través de su Área encargada Recursos Humanos debe seleccionar profesionales especializados tanto en su prevención como en su organización y puesta en marcha para delegar la gestión de cobro.

Adicionalmente se deben analizar Condiciones Internas y Externas.

6. OBJETIVOS

Aplicar en el Área de Cobranzas de PETROCOMERCIAL y Áreas involucradas las políticas, métodos y procedimientos establecidos en este estudio para optimizar la gestión de cobro y mantener un portafolio sano, diferenciado, con riesgo prudente y controlado, así, conseguir la generación de rentabilidad conservando estabilidad y solvencia en PETROCOMERCIAL.

7. MARCO LEGAL

- Constitución Política de la República del Ecuador.

La Constitución Política como Ley Suprema del Estado da los lineamientos bajo los cuales las leyes inferiores, deben subordinarse para no contradecir ni oponerse a los preceptos fundamentales de dicha carta magna.

- Ley de Hidrocarburos.

Define el marco regulatorio, al cual debe ceñirse la política hidrocarburífera del país.

- Boletines estadísticos del Banco Central del Ecuador.

Detalle histórico de la evolución del mercado petrolero y sus derivados

- Diccionario de Administración y Finanzas

Conceptos de crédito, cobranza, negocio, basados en términos administrativos financieros.

- Ley especial y su Regulación de PETROECUADOR.



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Dentro del marco regulatorio, al cual debe ceñirse cada una de las Filiales.

➤ Informes de PETROCOMERCIAL.

Los valores correspondientes a la cartera vencida.

CAPITULO QUINTO

1. CONCLUSIONES

- La cartera vencida que registran las Comercializadoras que mantienen Convenios suscritos con PETROCOMERCIAL, se han originado por diversos factores internos y externos, entre los principales tenemos: incumplimientos de contratos, reliquidaciones de ventas, reliquidaciones de precios, intereses de mora, constantes cambios de autoridades, quiebras de las empresas y bancos, paros, entre otros. Adicionalmente, la cartera vencida de la Comercializadora de PETROCOMERCIAL se compone por deuda de clientes del sector público y privado, dentro del sector público se encuentran las termoeléctricas.
- El Área de Crédito y Cobranzas no cuenta con el apoyo y coordinación adecuada de las otras Áreas involucradas, cada Área apunta a sus objetivos y no muestra mayor interés a los problemas suscitados en las otras Áreas.
- Si PETROCOMERCIAL no implementa el Área de Créditos, los asuntos relacionados con la gestión del riesgo comercial son un tema abandonado y la gestión de cobro es ineficaz.
- Contar con un sistema de control interno alineado a las necesidades de la Unidad de Finanzas, retribuirá en gran medida, pues optimizará tiempo y disminuirá el margen de error en los controles y registros, pues,

se espera que el Sistema de control interno PCO1 cuente con algunas opciones más, tales como: Conciliación automática de las cuentas entre las Área de Contabilidad y Créditos y Cobranzas, extraer del sistema automáticamente los informes de cartera mensuales y los informes de antigüedad de cuentas.

- La depuración oportuna de las ventas de todos y cada uno de los clientes por parte de Comercialización, ayudará al Área de Crédito y Cobranzas a contar con información clara y precisa que permita elaborar los diferentes informes que PETROCOMERCIAL requiere para la toma de decisiones.
- Los Convenios suscritos entre PETROCOMERCIAL y la Banca Privada no establecen claramente los procedimientos a seguir y ameritan ser actualizados debido a los avances tecnológicos que se presentan.
- El Área de Crédito y Cobranzas no cuenta con las herramientas de trabajo adecuadas, pues, el nuevo sistema de rediseño de la Comercializadora PETROCOMERCIAL se encuentra manejando herramientas que son de una nueva tecnología y se requiere que los computadores también estén acordes con la misma, ya que a falta de estos, ha repercutido en la demora de los procesos que diariamente realiza el Área de Crédito y Cobranzas.
- Los controles implementados en los sistemas internos tanto de Contabilidad como de Crédito y Cobranzas han requerido constantes cambios para que los procesos e interfases se registren de manera automática, lo que ha generado desfases en los registros contables y

diferencias en saldos entre las dos áreas e inversión de tiempo en las conciliaciones mensuales.

- La cartera adeudada por el sector público se origina a falta de asignaciones presupuestarias por parte del Ministerio de Finanzas, como es el caso de la Fuerza Aérea del Ejército y en otros casos por errores en la facturación al registrar incorrectamente: su razón social, número de RUC, y / o entrega inoportuna de las facturas.
- La cartera adeudada por el sector privado se ha originado principalmente por la quiebra de los bancos y empresas y no se ha contado con las suficientes garantías que permitan efectivizarlas inmediatamente a la quiebra de dichas empresas.
- La cartera vencida de las Termoeléctricas, se origina por los subsidios eléctricos que los Gobiernos de turno han decretado en beneficio del consumidor final, Subsidios que deben extinguir estas obligaciones.
- Las políticas y procedimientos a seguir para una buena administración tanto de los créditos como de la cobranza en PETROCOMERCIAL no fueron los adecuados.

De lo señalado puedo advertir que PETROCOMERCIAL se encuentra con un índice de liquidez muy deteriorado, pues, su cartera vencida que se encuentra en constante crecimiento se debe a los diferente factores internos y externos ya manifestados, lo que afecta la rentabilidad, estabilidad y solvencia de PETROCOMERCIAL.

4. RECOMENDACIONES

- El departamento comercial no puede ser juez y parte interesada en la concesión de los créditos a clientes, por lo que es muy recomendable que exista un departamento de créditos que pueda actuar de forma objetiva y ejerza un control eficaz en el otorgamiento y control de los créditos.
- Ante los problemas presentados en las Comercializadoras, se recomienda a todas las Áreas involucradas como son: Comercialización, Sistemas, Contabilidad, Administración Financiera, Seguros y Garantías, Coactivas, Créditos y Cobranzas, mantener adecuadas coordinaciones a fin de que se cierre el círculo de las ventas, a través de la buena gestión de cobro, así como aplicar las políticas, métodos y procedimientos establecidos tanto en el Manual de Admisión del Cliente, como en el Reglamento de Cobranzas.
- Para el caso de los Clientes del Sector Público principalmente la F.A.E. se recomienda aplicar dos formas de solución:
 - Deuda antigua de la F.A.E.: de 1999 al 2007, el Ministerio de Finanzas debe asumir directamente la deuda y cancelar a PETROCOMERCIAL, en razón de que los presupuestos que asignó a la F.A.E. anualmente fueron insuficientes.
 - Deuda Futura de la F.A.E.: del año 2008 en adelante, el Ministerio de Finanzas debe asignar a la FAE y acreditar a la cuenta de

PETROCOMERCIAL el presupuesto adecuado y comunicar a PETROCOMERCIAL su monto a fin de parametrizar en el sistema interno de control, caso contrario PETROCOMERCIAL no procederá a su facturación.

- Para solucionar los problemas de la cartera del Sector Privado se recomienda al Área de Créditos, aplicar el Manual de Admisión al Cliente y para el Área de Cobranzas, se recomienda aplicar el Reglamento en los que constan las políticas, métodos y procedimientos a seguir y que fueron diseñados a fin de optimizar los controles y ejecutar una buena administración de Créditos y de Cobranzas.
- Por la cartera vencida de las Termoeléctricas se recomienda aplicar dos formas de solución:
 - Deuda antigua 2000 al 2007, el Ministerio de Finanzas debe remitir a PETROCOMERCIAL las correspondientes resoluciones que permitan compensar las obligaciones de las Termoeléctricas las mismas que se ocasionan por el subsidio eléctrico otorgado al consumidor final.
 - Deuda futura 2008 en adelante, el Ministerio de Finanzas debe asignar presupuesto para los subsidios eléctricos y acreditar oportunamente a la cuenta de PETROCOMERCIAL a fin de que las termoeléctricas, no adeuden a esta Filial, caso contrario no se procederá a facturar.

3. BIBLIOGRAFIA

- Boletín de tbl the bottom line (publicación mayo 2007)
- Planificación estratégica 2003-2010. de Petrocomercial.
- Planificación estratégica, autor Mintzer, Editorial: Prentice Hall.
- Datos estadísticos de Petrocomercial . 2007.
- Banco Central. Base de Datos de la Dirección General de Estudios.
- PETROECUADOR. Informes Ejecutivos Mensuales,
- Publicaciones Anuales de la Actividad Hidrocarburífera del País
- Informes de la Gerencia de Comercio Internacional.
- Publicaciones varias de prensa y revistas especializadas.
- www.ejecutivosdecredito.com
- www.gestiopolis.com/canales4/fin/porcobrar.htm
- <http://foros.emagister.com/tema-cobranza-1275-387169.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/38/cxc3.htm>
- [http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/no%2013/creditos y cobranzas.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/no%2013/creditos%20y%20cobranzas.htm)
- Archivos de Petroecuador, noviembre de 2007
- www.GanarOpciones.com
- El proceso estratégico, Mintzberg, Quinn, Voyer
- Archivos de PETROCOMERCIAL, Diciembre 2007.
- Microsoft Encarta 2006, 1993-2005
- Diccionario de Administración y Finanzas
- Cómo prevenir los impagados Fuente: DSO-ES.INFO / Pere Brachfield



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

- Como vender a crédito sin correr riesgos, Pere J. Brachfield
- Ley especial y su Reglamento de PETROECUADOR.

4. ANEXOS.

- CUADRO No. 6, ANALISIS CARTERA TOTAL DE PETROCOMERCIAL.