



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**  
**LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del título de:  
**LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**TEMA:**

**"EVALUACIÓN A LA GESTIÓN EN LA RECUPERACIÓN DE  
CARTERA VENCIDA DE LA EMPRESA UNIHOGAR CIA. LTDA.  
DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE  
CHIMBORAZO."**

**AUTORA**

**BEATRIZ YOLANDA SALCEDO SEGURA**

Riobamba – Ecuador

2016

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación previo a la obtención del título de licenciada en contabilidad y auditoría, ha sido desarrollado por la señorita Beatriz Yolanda Salcedo Segura, ha cumplido con la normas de investigación científica y una vez analizado su contenido se autoriza su presentación.

Ing. María Elena Espín Oleas

**DIRECTORA DEL TRIBUNAL**

Ing. Luis Germán Sanandrés Álvarez

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **CERTIFICADO DE AUTENTICIDAD**

Yo, Beatriz Yolanda Salcedo Segura, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 24 de octubre del 2016

Beatriz Yolanda Salcedo Segura

**ASPIRANTE**

0603817792

## **DEDICATORIA**

Está dedicado con mucho amor a mi padre Jaime Enrique Salcedo Pérez, que ha sido mi ángel protector y mi guía espiritual, a mi madre Yolanda Segura Haro por su amor y apoyo incondicional y a cada uno de mis hermanos quienes con sus consejos fueron mi fuente de motivación e inspiración para culminar mis estudios superiores.

Beatriz Yolanda Salcedo Segura

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por sus bendiciones que recibo cada día, por proteger y guiar mis pasos para salir adelante en todos mis propósitos y anhelos trazados en mi vida, a toda mi familia por el apoyo incondicional. Además agradezco al Señor Mario Castillo Santander por el apoyo en los años de estudio y a la empresa UNIHOGAR CIA. LTDA. Por darme la oportunidad de realizar mi trabajo de titulación en tan prestigiosa empresa.

Beatriz Yolanda Salcedo Segura

# ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación del Tribunal.....	ii
Certificado de Autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice General.....	vi
Índice de Tablas.....	ix
Índice de Gráficos.....	x
Índice de Anexos.....	xi
Resumen Ejecutivo.....	xii
Summary.....	xiii
Introducción.....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1. Formulación del Problema.....	2
1.1.2. Delimitación del Problema.....	3
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3. OBJETIVOS.....	4
1.3.1. Objetivo General.....	4
1.3.2. Objetivos Específicos.....	5
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>6</b>
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	6
2.1.1. Antecedentes Históricos.....	6
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	7
2.2.1. Cartera.....	7
2.2.2. Cartera Vencida.....	8
2.2.3. Mora.....	8
2.2.4. Índice de Morosidad.....	9
2.2.5. Gestión.....	10
2.2.6. Recuperación de Cartera.....	11
2.2.7. Estrategias para la Recuperación de Cartera Vencida.....	12

2.2.8.	Gestión de Cartera Vencida.....	15
2.2.9.	Importancia del Modelo de Gestión. ....	15
2.2.10.	Tipos de Modelos de Gestión .....	16
2.2.11.	Provisión de Cartera Vencida .....	16
2.2.12.	Eliminación definitiva de los Créditos Incobrables.....	17
2.2.13.	Modelos de Gestión Financiera Generalidades .....	18
2.2.14.	Proceso de Recuperación de Cartera .....	19
2.2.14.1.	Cobranza.....	19
2.2.15.	Cuentas por Cobrar .....	20
2.2.16.	Crédito .....	23
2.2.17.	Crédito a Clientes .....	24
2.2.18.	Ventajas y Desventajas del Crédito .....	24
2.2.19.	Riesgo de Crédito .....	25
2.2.20.	Consideraciones generales sobre el proceso de concesión de créditos .....	25
2.2.20.1.	Cumplimiento en los pagos tras fuentes de información y experiencia de la empresa.....	26
2.2.20.2.	Valor Crediticio del Solicitante .....	27
2.2.21.	Documentos de Crédito .....	29
2.2.22.	Decisión sobre la Solicitud de Crédito .....	30
2.2.23.	Modelo de Crédito .....	31
2.2.23.1.	Principales indicadores financieros aplicables a la Solicitud de Crédito ..	31
2.2.23.2.	Cobranza.....	31
2.2.23.3.	Políticas y Procedimientos de Cobranzas .....	32
2.2.23.4.	Costos de las Cobranzas. ....	33
2.2.24.	Evaluación .....	34
2.2.25.	Evaluación Financiera .....	34
2.2.26.	Cuadro de Mando Integral (Bsc) .....	35
2.2.27.	Perspectivas de BSC .....	36
2.3.	IDEA A DEFENDER.....	38
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		39
3.1.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	39
3.2.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	39
3.3.	POBLACIÓN – MUESTRA .....	39
3.4.	MÉTODOS .....	41

3.4.1.	Técnicas .....	42
3.4.1.1.	Principales .....	43
3.4.1.2.	Secundarias .....	43
3.5.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	44
3.5.1.	Análisis e interpretación de la encuesta al personal de la empresa. ....	44
3.5.2.	Análisis de la encuesta aplicada a clientes. ....	54
3.5.3.	VERIFICACIÓN DE LA IDEA DEFENDER .....	64
3.5.4.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENTREVISTA .....	64
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO .....		68
4.1.	TEMA .....	68
4.2.	CONTENIDO DE LA PROPUESTA .....	68
4.2.1.	INTRODUCCIÓN .....	68
4.2.2.	PRIMERA ETAPA .....	69
4.2.2.1.	Justificación .....	69
4.2.2.2.	Objetivos .....	69
4.2.2.3.	Fundamentación del Plan .....	69
4.2.2.4.	Operacionalización de la Empresa .....	74
1.	MISIÓN .....	74
2.	VISIÓN .....	75
3.	PROPÓSITO .....	75
4.	VALORES INSTITUCIONALES .....	75
4.2.3.	SEGUNDA ETAPA .....	79
4.2.3.1.	Estrategias de Recuperación de Cartera Vencida .....	79
4.2.3.2.	Base Legal .....	80
4.2.3.3.	El Personal de Cobranza .....	82
4.2.3.4.	Renegociación de Deudas .....	83
4.2.3.6.	Diagrama de Procedimientos .....	88
4.2.3.7.	Cuadro de Mando Integral (Balanced Scored Card) .....	89
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		92
5.1.	CONCLUSIONES .....	92
5.2.	RECOMENDACIONES .....	93
BIBLIOGRAFÍA .....		94
REFERENCIAS .....		94
ANEXOS .....		97

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1. Personal empresa Unihogar CIA. LTDA.....	40
Tabla No. 2. Frecuencia de comunicación de morosidad .....	44
Tabla No. 3. Documentos respaldo.....	45
Tabla No. 4. Riegos de morosidad.....	46
Tabla No. 5. Frecuencia de capacitación .....	47
Tabla No. 6. Idoneidad del personal de gestión.....	48
Tabla No. 7. Formas de abordar a clientes .....	49
Tabla No. 8. Frecuencia de comunicar a clientes .....	50
Tabla No. 9. Tipo de garantía crediticia .....	51
Tabla No. 10. Renegociación de deuda .....	52
Tabla No. 11. Plan de recuperación de cartera .....	53
Tabla No. 12. Frecuencia de consumo.....	54
Tabla No. 13. Prioridad en la compra .....	55
Tabla No. 14. Precio .....	56
Tabla No. 15. Formas de pago .....	57
Tabla No. 16. Información de crédito .....	58
Tabla No. 17. Razón de no pago.....	59
Tabla No. 18. Formas de abordar al cliente .....	60
Tabla No. 19. Garantías de crédito .....	61
Tabla No. 20. Procesos legales .....	62
Tabla No. 21. Renegociación de deudas.....	63
Tabla No. 22. Resumen de ventas y cartera vencida .....	71
Tabla No. 23. Valores institucionales Unihogar.....	75
Tabla No. 24. FODA Unihogar .....	76
Tabla No. 25. Estrategias de recuperación de cartera vencida .....	79
Tabla No. 26. Perfil del personal de cobranza .....	82
Tabla No. 27. Plazos y Montos Máximos.....	84
Tabla No. 28. Aplicación Renegociación de Deuda, Ficha del cliente .....	86
Tabla No. 29. Aplicación Renegociación de Deuda.....	87
Tabla No. 30. Cuadro de Mando Integral- BSC .....	90
Tabla No. 31. Elementos del Modelo de Crédito y Cobranzas.....	97

Tabla No. 32. Indicadores Financieros .....	98
Tabla No. 33. Tasas de Interés Activas Efectivas Vigentes .....	100

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1 Riesgo de crédito .....	25
Gráfico No. 2 Costo de las cobranzas .....	34
Gráfico No. 3. Frecuencia de comunicación de morosidad .....	44
Gráfico No. 4. Documentos respaldo.....	45
Gráfico No. 5. Riegos de morosidad.....	46
Gráfico No. 6. Frecuencia de capacitación .....	47
Gráfico No. 7. Idoneidad del personal de gestión.....	48
Gráfico No. 8. Formas de abordar a clientes .....	49
Gráfico No. 9. Frecuencia de comunicar a clientes .....	50
Gráfico No. 10. Tipo de garantía crediticia .....	51
Gráfico No. 11. Renegociación de deuda .....	52
Gráfico No. 12. Plan de recuperación de cartera .....	53
Gráfico No. 13. Frecuencia de consumo.....	54
Gráfico No. 14. Prioridad en la compra.....	55
Gráfico No. 15. Precio .....	56
Gráfico No. 16. Formas de pago.....	57
Gráfico No. 17. Información de crédito.....	58
Gráfico No. 18. Razón de no pago.....	59
Gráfico No. 19. Formas de abordar al cliente.....	60
Gráfico No. 20. Garantías de crédito .....	61
Gráfico No. 21. Procesos legales .....	62
Gráfico No. 22. Renegociación de deudas.....	63
Gráfico No. 23. Análisis de Ventas .....	72
Gráfico No. 24. Análisis de Cartera Vencida .....	73
Gráfico No. 25. Análisis de Ventas vs Cartera Vencida.....	74
Gráfico No. 26. Organigrama Unihogar CIA. LTDA.....	78
Gráfico No. 27. Flujograma de procesos .....	88
Gráfico No. 28. Mapa de procesos - BSC.....	89

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo No.- 1. Elementos del Modelo de Crédito y Cobranzas.....	97
Anexo No.- 2. Indicadores Financieros .....	98
Anexo No.- 3. Tasas de Interés Activas Efectivas Vigentes .....	100
Anexo No.- 4. Procedimientos Ejecutivos.....	101
Anexo No.- 5. Sentencia de insolvencia .....	105
ANEXOS VARIOS .....	108

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de investigación es la Evaluación a la gestión en la recuperación de cartera vencida de la empresa Unihogar Cía.ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo. Tiene como finalidad evaluar el rubro que afecta negativamente los intereses económicos y financieros de la empresa. Se desarrolla un estudio cuali-cuantitativo, donde el tipo de investigación es descriptivo y exploratorio; así pues dentro de este marco se realiza un muestreo de campo, se aplica encuestas, entrevista y se analiza los siguientes hallazgos: No existe personal idóneo en el departamento de cobranza, la capacitación del personal se lo realiza esporádicamente, no se realiza una revisión constante sobre registros de pagos de los clientes. El planteamiento del plan de recuperación de cartera vencida considera las estrategias adecuadas que permiten desarrollar una mejor gestión de dicho rubro. La aplicación de indicadores de gestión a través de un cuadro de mando integral, permite dotar a la empresa de un mecanismo de control y medición del cumplimiento de los objetivos planteados, a lo que se recomienda un proceso de mejoramiento continuo, basándose en la evaluación de los indicadores planteados y atendiendo a la actualización de procesos y sistemas pertinentes.

Palabras claves: EVALUACIÓN-GESTIÓN-CARTERA VENCIDA

Ing. María Elena Espín Oleas

**DIRECTORA DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

## **SUMMARY**

This research consists of the evaluation regarding management in the nonperforming loan recovery in the Unihogar Cía. Ltda. Company, in Riobamba city, Chimborazo Province. The research purpose is to evaluate the accounting category which affects negatively the economic and financial interests of the company. A quali- quantitative study was developed; the type of research is descriptive and explanatory; therefore in this framework a field sampling is conducted; surveys and interviews were applied and the following findings were analyzed; the personnel in the collection department is not qualified, staff training is sporadic, there is not a permanent review of the customer's payment records. The approach of the nonperforming loan recovery has appropriate strategies to develop a better management of this accounting category. The application of management indicators through an integral scorecard can provide the company a control and mediation mechanism of the fulfillment of the suggested objectives, thus a permanent improvement process based on the evaluation of the considered indicators and updating processes and system is recommended.

Keywords: ASSESSMENT, MANAGEMENT, NONPERFORMING LOAN.

# INTRODUCCIÓN

Las actuales necesidades del mercado y los constantes cambios en los requerimientos de las personas, exigen a las empresas comerciales a buscar más y más alternativas que les permita vender, a su vez los avances tecnológicos y científicos, con nuevos paradigmas han logrado que las empresas sean cada vez más eficientes y miren desde otra óptica a sus clientes.

Al igual que innumerables empresas alrededor del mundo, Almacenes UNIHOGAR implementa una de las alternativas tradicionales en las empresas comerciales, la venta a crédito, la que permite asegurar su giro de negocio, obtener ingresos a largo plazo, lograr la salida de productos que muchas veces no se han vendido por diversos motivos y brindar facilidad al cliente en la compra. Sin embargo es necesario manifestar, con seguridad, que la venta a crédito acarrea problemas serios en las empresas debido a que un gran porcentaje de las deudas de los clientes no son canceladas a tiempo, ya sea en cuanto a cuotas o a valores totales, lo que genera el rubro contable y financiero de Cartera Vencida.

Por ello, en el presente trabajo se desarrolla el análisis de Cartera Vencida de la empresa UNIHOGAR CIA. LTDA., y se propone un plan de recuperación de cartera. En él se describe de manera clara las razones que se han encontrado para la propuesta, se definen los objetivos que se pretende alcanzar con el estudio y desarrollo del trabajo, el mismo que contiene 5 (cinco) capítulos, desarrollados de la siguiente manera: el Capítulo I que corresponde al Planteamiento del problema, Formulación y delimitación del problema, Justificación; en el Capítulo 2 donde se detallan los antecedentes investigativos e históricos sobre el problema planteado así como también el sustento teórico del trabajo. El Capítulo 3 contiene el marco metodológico; en el cual se determina el tipo de estudio, la metodología, el estudio de la muestra y el análisis e interpretación de encuestas y entrevistas. En el capítulo 4 se desarrollada la propuesta para la recuperación de cartera vencida, y por último está el capítulo 5 se detallan las conclusiones y recomendaciones con los hallazgos más significativos del trabajo realizado., en el que se describe los hallazgos más importantes del plan de negocios.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El incremento del poder adquisitivo de las personas y la búsqueda de una óptima satisfacción de sus necesidades, genera que cada día los consumidores opten por solicitar opciones más fáciles para poder adquirir los productos que les haga falta; teniendo una repercusión directa en los productores, quienes buscan la forma de satisfacer a los clientes tanto fijos como potenciales. Una de las opciones más utilizadas a nivel mundial es el otorgamiento de créditos, que ha permitido que las empresas logren incrementar el nivel de sus ventas; pero como contrapunto se tiene que se generan cuentas por cobrar o cuentas de cartera vencida, debido a que con un crédito no se tiene una recuperación inmediata del efectivo.

Uno de los problemas de la empresa es la recuperación de la cartera ya que se ha visto afectada en medida que existen muchos clientes que por el entorno económico que vive nuestro país se les dificulta el pago de dichas deudas, adicionalmente la calificación de los clientes no se realizan en forma efectiva existiendo problemas de recuperación de cartera vencida. La falta de seguimiento a las cuentas por cobrar, la ausencia de capacitación y la inexistencia de una metodología en el sistema de cobranza, dan como resultado efectos de impacto negativo a la empresa, como el retraso en el cobro de cuentas y el bajo rendimiento en las tareas de gestión de cobros y un proceso caótico de los mismos.

### **1.1.1. Formulación del Problema**

¿Cómo se mejorará la gestión en la recuperación de la cartera vencida en la empresa UNIHOGAR CIA.LTDA. Con una adecuada evaluación para la aplicación de estrategias que aporten con el desarrollo de la empresa?

### **1.1.2. Delimitación del Problema**

La presente evaluación se realizará en la empresa UNIHOGAR CIA.LTDA, ubicado en las calles Junín entre Tarqui y 5 de Junio, en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

- **Delimitación del objeto de Investigación**

Campo: ADMINISTRATIVO-EMPRESARIAL  
Área: CONTABLE  
Aspecto: CARTERA VENCIDA.

- **Delimitación Espacial**

La investigación se realizará en el departamento de cobranza de la empresa UNIHOGAR CIA.LTDA.

CANTÓN: RIOBAMBA  
PROVINCIA: CHIMBORAZO

- **Delimitación temporal**

La evaluación de la gestión para la recuperación de cartera vencida, se realizará en un período programado de 12 meses para verificarlos resultados en la empresa.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

El presente trabajo de titulación es motivado por la importancia de los indicadores de evaluación en la gestión de la recuperación de la cartera vencida de la empresa UNIHOGARCIA. LTDA. De la ciudad de Riobamba y de igual forma en la calidad de atención a sus usuarios. Además de la relación existente entre la gestión de cobranzas y la rentabilidad, como una unión estratégica que sirve para lograr los objetivos

institucionales, buscando primordialmente la satisfacción de las necesidades de clientes y empresa.

Desde el punto de vista metodológico la gestión en la recuperación de cartera vencida es un término que se refiere al monto total de créditos otorgados por una empresa y que se convierte en un Activo de riesgo al tener los créditos en mora, además las gestión es la carga, compromiso u obligación, de los miembros de una empresa o departamento con el afán de cobro y evitar el riesgo. El concepto introduce una valoración positiva o negativa al impacto que una decisión de cobranzas. Esa valorización puede ser tanto ética como legal, etc. Generalmente se considera que la cartera vencida se diferencia de los créditos otorgados con los abonos o créditos en un tiempo determinado.

Desde la perspectiva práctica, con fundamentos teóricos se pretende formular una propuesta para almacenes UNIHOGAR CÍA. LTDA., de la ciudad de Riobamba, a través de una metodología basada en procedimientos de análisis de la problemática actual de la población.

El aporte académico del tema a desarrollarse es fundamental ya que permitirá ampliar los conocimientos de los procesos desarrollados para llevar a cabo la propuesta de evaluación de cartera vencida sirviendo como fuente bibliográfica, teórica y de consulta para nuevas investigaciones en relación al presente trabajo de investigación y la aplicación de su modelo.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Evaluar la gestión en la recuperación de cartera vencida de la empresa UNIHOGAR CÍA. LTDA., de la ciudad de Riobamba.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Investigar el marco teórico referencial que permitirá establecer los procedimientos específicos para la evaluación de la cartera vencida de la empresa UNIHOGAR CÍA. LTDA., de la ciudad de Riobamba.
- Analizar los procesos aplicados para el mejor funcionamiento de la recuperación de cartera vencida de la empresa UNIHOGAR CÍA. LTDA., de la ciudad de Riobamba.
- Diseñar el plan de recuperación de cartera vencida de la empresa UNIHOGAR CÍA. LTDA., de la ciudad de Riobamba.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

La tesis sobre el tema evaluación a la gestión en la recuperación de cartera vencida de la empresa UNIHOGAR CIA. LTDA., de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, permitirá dar alternativas de solución a la cartera vencida y así prevenir cuentas incobrables a futuro.

No existen documentos que permitan generar información sobre gestión en la recuperación de cartera vencida de la empresa UNIHOGAR CIA. LTDA., de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, sin embargo se ha encontrado textos especializados en la gestión de la recuperación de cartera vencida, basado en calidad, eficacia, eficiencia y manejo del riesgo de la entrega de créditos., dicha verificación se ha realizado en las bibliotecas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo ESPOCH y en la Universidad Nacional de Chimborazo UNACH.

#### **2.1.1. Antecedentes Históricos**

Históricamente el comercio está dado por la oferta y la demanda de diversos productos y servicios que las personas necesitan y que las empresas, productoras y comercializadoras, ponen a disposición de la sociedad. Estas necesidades deben ser satisfechas ágilmente, eficientemente y con oportunidad, y mientras más necesidades son satisfechas muchas otras se están generando.

Así también el poder adquisitivo de las personas que está en función de su nivel de ingresos, de la estabilidad económica y política del país; y de la capacidad de oferta que encuentren en el mercado, tiene una importante influencia en el desarrollo de un comercio dinámico, que se refleje en los niveles de ingresos de las empresas, en sus utilidades y su crecimiento sostenido.

Por ello las empresas deben implementar ciertas estrategias que les ayude a posicionarse en el mercado. Una de estas estrategias es precisamente la concesión de créditos a sus

clientes, lo que asegura la venta y el ingreso de dinero a largo plazo y en proporciones, contribuyendo con la necesidad del cliente y lógicamente con su necesidad de vender sus productos.

Históricamente el crédito viene a constituir en la vida social una figura económica de uso reciente. Originalmente se acostumbra efectuar prestamos de ganado o de grados para devolverlos en un tiempo determinado, situación que no podía conseguirse como verdadero crédito.

El crédito, como instrumento económico del cambio de riquezas, inicio su papel de auxiliar cuando se consideró que se podía negociar con las futuras cosechas, con las crías de un rebaño o con la expectativa de una redada en la pesca. Todos estos bienes futuros respondían por una operación presente.

Al desarrollarse el cambio se dio con frecuencia el caso de que un probable comprador se encontraba privado transitoriamente de moneda, y aun cuando requería de inmediato los satisfactores, no tenía con que pagar su precio no obstante tener la seguridad de que contaría con moneda suficiente en breve plazo. Ante esta situación “el vendedor accedía a entregar su mercancía a crédito, es decir, basado en la confianza”.

El crédito está ligado al concepto de confianza. De acuerdo con la Real Academia de la Lengua Española (2014), confianza es “Esperanza firme que se tiene de alguien o algo”, así también dentro del comercio, “Pacto o convenio hecho oculta y reservadamente entre dos o más personas, particularmente si son tratantes o del comercio”.

No sería posible deslindar estos dos conceptos, y cuando esto sucede, dentro de la contabilidad y la administración de las empresas se generan los conceptos de cartera vencida y morosidad.

## **2.2.FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1. Cartera**

Según (Mira, 2006) la cartera “es el conjunto de todas las posiciones en todos los activos, ya sean largas o cortas, que tiene un individuo o una institución”

Con lo anterior, se puede definir como cartera al conjunto de valores adeudados por los clientes para con la empresa, están originadas por las ventas a crédito o comúnmente conocidas como “ventas fiadas”.

Por otra parte, el autor(Nunes, 2008)define a cartera como “...un conjunto de valores mobiliarios o efectos comerciales de curso legal que forman parte del patrimonio de una persona física o jurídica”

El término Cartera se utiliza en economía para hacer referencia al contenido de la misma. Desde el punto de vista técnico, representan en relación al valor total de la cartera. En general, todo inversor a la hora de formar una cartera de valores trata de combinar los diferentes activos individuales de tal modo que el activo mixto o cartera resultante le garantice una rentabilidad, una seguridad y una liquidez máxima. Tanto se deben utilizar varias fórmulas para calcular el valor de una cartera en un momento determinado.

### **2.2.2. Cartera Vencida**

Es el monto total de créditos otorgados por una persona Física o Moral y que se convierte en un Activo de riesgo al tener los créditos en mora.

Prácticamente todas las empresas que venden a crédito y las empresas financieras manejan una cartera vencida puesto que es una constante los clientes que por diferentes motivos no pueden cancelar oportunamente sus adeudos.

### **2.2.3. Mora**

Refiriéndonos a (Prieto, 1959)“es la no ejecución de una obligación vencida, exigible por el acreedor (o exigida), que deriva de una circunstancia de que responde el deudor”  
Cuando un crédito no está siendo sustentado por el cliente la confianza pierde valor y la empresa necesita implementar mecanismos y estrategias que le ayuden a lograr el objetivo de recuperar su inversión y obtener una ganancia.

Pero estas estrategias deben ser amigables y suficientemente sustentadas a fin de lograr el objetivo de la empresa y tratar de conservar al cliente, que sean beneficiosas para las dos partes, buscando un beneficio común.

#### **2.2.4. Índice de Morosidad**

El Índice de Morosidad (IMOR) es la cartera de crédito vencida como proporción de la cartera total. Es uno de los indicadores más utilizados como medida de riesgo de una cartera crediticia.

Su fórmula es la siguiente:

$$\text{IMOR} = \frac{\text{cartera vencida}}{\text{cartera total}}$$

De acuerdo con el Banco de México (2015), la cartera de crédito se clasifica como vencida cuando los acreditados son declarados en concurso mercantil, o bien, cuando el principal, interés eso ambos no han sido liquidados en los términos pactados originalmente, considerando los plazos y condiciones establecidos en la regulación<sup>1</sup>. Para clasificar los créditos como vencidos con pago único de principal, se requieren 30 días o más de vencimiento; para el caso de los créditos revolventes (aquel que se puede utilizar repetidamente y retirar fondos hasta un límite pre-aprobado), 60 días, y para el de los créditos a la vivienda, 90 días.

En nuestro país no se tiene datos exactos sobre morosidad dentro del sistema comercial de ventas de bienes, sin embargo podemos tomar como referencia en índice de morosidad en créditos DEL SISTEMA FINANCIERO, lo que nos brinda una pauta para comprender el comportamiento del cliente frente a esta realidad.

De acuerdo con el INEC, el índice de morosidad en el Ecuador, respecto de créditos de consumo en las diferentes financieras, fue del 7,87% en el mes de octubre del 2015. En el mes de octubre del año 2014 fue de 6,25%.

Vivero (2015) gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre, reconoce que este año los clientes en el segmento de crédito de consumo, que representan el 60%

de la cartera, están presentando más problemas para cumplir con sus obligaciones. “Ellos aducen que han perdido el trabajo o que no les alcanza el dinero para pagar sus cuotas. Hay muchos requerimientos de clientes para tratar de reestructurar sus deudas y alargar el plazo de pago, hasta tener más estabilidad laboral”.

Contrasta con la realidad que está viviendo el país y que en los últimos años ha venido en detrimento, la caída del barril de petróleo ha sido unas de las principales causas de los efectos negativos en nuestra economía.

Atendiendo este panorama la empresa ecuatoriana ha visto afectada por este fenómeno de la economía, y por ello es pertinente buscar alternativas que contribuyan a la recuperación de la cartera vencida.

#### **2.2.5. Gestión**

Para(González, 2010)gestión “es el conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa”.

De acuerdo con la real Academia Española (2015)“gestión es manejar o conducir una situación problemática”

Según (Rementeria, 2008)es la “actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal”

Las empresas que venden a crédito, deben tener un mecanismo de gestión de cartera y de cartera vencida y este mecanismo debe cumplir con los estándares económicos y legales pertinentes a fin de garantizar el correcto funcionamiento de la empresa en este ámbito sin perjuicio de los clientes.

La gestión de cartera vencida ésta dada por la alta dirección y las líneas de mando hacia sus subordinados, es decir que se deberán coordinar los esfuerzos de la organización para la reducción de la cartera y mejorar la liquidez de la empresa.

### **2.2.6. Recuperación de Cartera**

Para (Dávalos, 2002) la recuperación de cartera vencida “está dado por el incremento del poder adquisitivo de las personas y la búsqueda de una óptima satisfacción de sus necesidades”.

La gestión de cobranzas tiene como objetivo administrar la forma en que se procederá a la recuperación de dinero otorgado a crédito por la compra de los productos ofertados por las empresas, una correcta gestión de cobranza ayuda de manera efectiva a la rentabilidad de las organizaciones.

El presente documento indica la relación existente entre la gestión de cobranzas y la rentabilidad, como una unión estratégica que sirve para lograr los objetivos institucionales, buscando primordialmente la satisfacción de las necesidades de clientes y empresa.

Para (Melenívil, 2006)“la cartera dependen dos factores: Por una parte, los recursos que se prestan y se recuperan vuelven a prestarse indefinidamente se está cumpliendo su misión”.

La cartera es una de las variables más importantes que tiene una empresa para administrar su capital de trabajo. De la eficiencia como administre la cartera, el capital de trabajo y la liquidez de la empresa mejoran o empeoran.

Las ventas a crédito implican que la empresa inmovilice una importante parte de sus recursos, pues está financiando con sus recursos a los clientes, y en muchas ocasiones, la empresa no cobra intereses a sus clientes por el hecho de venderles a crédito, por lo que vender a crédito es una inversión de recursos con cero rentabilidad, esto repercute en el resto del sistema que conforma la empresa; si no hay rentabilidad es posible el no poder pagar sueldos oportunamente o incluso llegar al despido de personal que es un mecanismo muy utilizado por las empresas para salvaguardar su economía.

Podríamos hacer una analogía, cuando un estudiante no paga, se rompe la cadena y se trunca la posibilidad de apoyar muchos estudiantes en el futuro. Por otra parte, los

recursos provenientes de la cartera, en la medida que pasan los años, forman parte del patrimonio institucional y garantizan la supervivencia de la entidad.

- Recuperar los préstamos toma tiempo, sobre todo cuando son de largo plazo.
- Administrar préstamos tiene sus costos, como cualquier operación. Lo difícil es calcularlos y verificar de dónde se toman los recursos para cubrirlos.
- Prestar dinero es menos rentable políticamente que dar becas.
- La devaluación afecta la capacidad adquisitiva del dinero recuperado, lo cual es verdad, si no se toman las medidas apropiadas con anticipación.

En fin, mientras si se otorgan créditos sin que se tenga responsabilidad social es decir sin analizar las condiciones socio económicas de los clientes, sus niveles de ingreso y una adecuada valoración de sus niveles de endeudamiento la cartera vencida en las empresas cada vez el porcentaje será más elevado y tendrá un costo financiero elevado el recuperar dicha cartera.

### **2.2.7. Estrategias para la Recuperación de Cartera Vencida.**

La estrategia, de acuerdo con (Chandler, 1987) está definida como “la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adición de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas”.

Para (Mira, 2006) menciona que “durante esta etapa se revisarán, añadirán o eliminarán previo un análisis minucioso objetivos, metas, indicadores y responsabilidades” Garantizando que la estrategia organizacional se enmarque en la realidad de su ambiente interno y externo.

Es importante considerar que el personal a cargo de la gestión de cobranza debe saber llegar al cliente deudor, debe saber escucharlo y tratar de brindarle soluciones y alternativas las cuales deben, a su vez, ser establecidas por la empresa.

Algunas estrategias para la gestión de cartera vencida las anotamos a continuación:

- Organizar muy bien el área de crédito y la de recuperación de cartera, establecer con claridad los mecanismos para que mantengan comunicación permanente y trabajen articuladas.
- Análisis del caso: ¿Quién es el cliente? ¿Cuál es su situación? ¿Cuáles fueron las condiciones para el otorgamiento del crédito? ¿Por qué cayó en mora? Aquí podemos considerar fuentes internas y externas de información como centrales de riesgo, relación de deudores, etc.
- Contacto con el cliente: ¿Qué información registra el cliente? ¿Dónde está ubicado el cliente? ¿Cuáles acciones ya fueron ejecutadas?
- Diagnóstico: ¿Cuál es el problema a raíz de la morosidad actual? ¿Qué tipo de cliente tenemos?
- Generación de alternativa: ¿Cuáles son las posibles soluciones? El objetivo de esta acción es la venta del beneficio para crear una cultura de pago en el cliente.
- Obtención de compromisos de pago: ¿Realizamos una buena negociación? La persona encargada de gestionar la cobranza debe identificar claramente, cuándo, dónde, cómo y cuánto pagará el cliente, y recordar, por ejemplo, que el cliente que está en una situación de sobreendeudamiento o disminución de ingresos establecerá una jerarquía en el pago de las deudas. ¿Logramos que el cliente le dé prioridad al pago de este crédito?
- Cumplimiento de compromisos de pago: ¿El cliente cumplió con el compromiso de pago en la fecha indicada? ¿Demuestra que quiere pagar? El objetivo es mostrar consistencia a lo largo de toda la gestión de cobranza. No basta el compromiso y la actitud positiva del cliente hacia el pago; los gestores de cobranza deben realizar seguimiento a los compromisos de pago.
- Registro de Acciones: ¿Las acciones están siendo coordinadas? Es importante considerar o ponerse en el lugar de la persona que continuará la gestión de cobranza.

- Seguimiento del caso: ¿Conocemos la actual situación del cliente y las acciones realizadas?
- Intensificación de las acciones: ¿Cuál es la acción a tomar que nos permita recobrar el activo de manera más inmediata? ¿Cuáles son los activos que el cliente posee? ¿Qué podemos recuperar con una acción legal? En esta fase el interés es recuperar el activo aún a costa de perder al cliente.
- Seleccionar bien a los deudores: realizar un análisis previo de los deudores y categorizarlos por montos y tiempo a fin de establecer los mecanismos correctos en cada grupo o caso.
- Explicar al cliente, con la mayor claridad, la filosofía del crédito que la empresa pone a su disposición, la responsabilidad que adquiere, su compromiso solidario con la empresa, y los perjuicios económicos y hasta jurídico-penales que conlleva no pagar.
- Hacer seguimiento permanente para mantener vínculo con el cliente, tratar de conocer y comprender su situación económica y mantener al día sus datos personales: Dirección, teléfono, y demás.
- Establecer fondos de garantías y seguros que respalden las deudas en caso de necesidad y emergencia.

Para (Dávalos, 2002) en las estrategias de recuperación de cartera vencida se debe tomar en cuenta:

- La capacitación a los cobradores para agilizar el pago. Aunque no existe una escuela de cobradores, las empresas deben capacitarlos y enfatizar que su labor no se limita a “recoger cheques”. El gestor de cobranzas debe conocer bien tanto la compañía que representa, como los datos del deudor (fecha de vencimiento, avales y otras garantías).

Según Rosa María Moreno (2011) directora general de Servicios Legales y Crediticios Multicobranzas, empresa mexicana dedicada a la recuperación de cartera vencida, “un buen cobrador debe tener carácter, un buen tono de voz, don de gentes, ser observador y vestir adecuada y formalmente, aunque no de manera ostentosa”

- Motive a su equipo de cobranza. Asegúrese de enfatizar la importancia que tiene la cobranza para su compañía e incluso, de ser posible, aumente sus comisiones. Este paso es fundamental cuando se pretende emplear muchas herramientas de cobranza hasta ahora subutilizadas, tal es el caso de la psicología de la cobranza, información casi absoluta del deudor, preparación del cobrador y los controles sobre la cartera.

Finalmente el cliente debe percibir la gestión de cobranza como algo continuo y no esporádico, de allí que resulte muy importante el seguimiento oportuno y rápido de las acciones de cobranza por los diversos participantes de la gestión: call center, asesores de crédito, y gestores de campos. Es fundamental realizar acciones dirigidas a todas las personas que participaron en el crédito, incluyendo cónyuges, garantes, y familiares/amigos que ofrecieron referencias, de acuerdo con su perfil de riesgo y probabilidad de pago.

#### **2.2.8. Gestión de Cartera Vencida**

Según (Melenívil, 2006) la gestión de cartera vencida en una empresa “es el conjunto de estrategias desarrolladas en base a las disposiciones legales y los estatutos y/o reglamentos que posee la empresa”

Esta gestión debe ser minuciosamente establecida y descrita a fin de sea conocida por el personal a cargo de la cobranza y la administración en sí de estas cuentas.

#### **2.2.9. Importancia del Modelo de Gestión.**

El crédito es fundamental para la existencia y desarrollo de las empresas. Desde el punto de vista mercadotécnico permite aumentar los volúmenes de venta, que a su vez disminuye los costos unitarios y permite a determinados sectores de la población integrarse al mercado consumidor.

## **2.2.10. Tipos de Modelos de Gestión**

### **La dirección por objetivos**

Es una forma de dirección participativa, sub sistema de planificación-control y un instrumento de motivación y movilización vía participación: Los principales puntos de la dirección por objetivos son:

- Define áreas de responsabilidad individual en términos de resultados esperados
- Se trata de implicar a directivos y subordinados
- Identifica el sistema de objetivos y sub-objetivos de la organización, teniendo en cuenta los objetivos individuales y fijando unos estándares medibles en relación con los cuales se evaluarán las actuaciones.

### **2.2.11. Provisión de Cartera Vencida**

Dentro de la planificación propuesta para la gestión de cartera vencida es importante generar un mecanismo de provisión que busque salvaguardar en alguna medida los intereses de la empresa respecto de los créditos concedidos, para ello se puede implementar los siguientes métodos:

#### **1. Método de Antigüedad de Saldos**

A mayor tiempo de vencimiento, mayor será el porcentaje asignado como posibles incobrable.

Un comité de análisis de riesgos, efectuará un estudio individual y objetivo de cada uno de los deudores, y a partir de la información contable analizará, entre otros datos, lo siguiente:

- Tipo de prenda que garantiza la deuda
- Tipo de cliente, en cuanto a cumplimiento y solvencia
- Avances logrados en reclamos por la vía legal, etc.

La antigüedad de saldos se controlará a través de tarjetas de control, por cada período.

## **2. Método Estadístico**

Se calcula a partir de la serie histórica de los años anteriores, fundamentándose en tendencias como la media, desviaciones típicas, mínimos cuadrados, etc., que arrojarán resultados aproximados de los posibles incobrables.

## **3. Método Legal**

La Ley de Régimen Tributario Interno faculta a las empresas a establecer las provisiones para créditos incobrables originados en operaciones del giro ordinario del negocio, efectuadas en cada ejercicio impositivo a razón del 1% anual sobre los créditos comerciales concedidos en dicho ejercicio y que se encuentran pendientes de recaudación al cierre del mismo, sin que la provisión acumulada pueda exceder del 10% de la cartera total.

Habiendo comprendido los métodos de provisión nuestra propuesta es la aplicación del método de antigüedad de saldos puesto que es mucho más práctico y beneficioso para la empresa.

### **2.2.12. Eliminación definitiva de los Créditos Incobrables**

La eliminación definitiva de los créditos incobrables se realizará con cargo a esta provisión y a los resultados del ejercicio, en la parte no cubierta por la provisión, cuando se haya cumplido una de las siguientes condiciones:

- Haber constado como tales, durante cinco años o más en la contabilidad.
- Haber transcurrido más de cinco años desde la fecha de vencimiento original del crédito
- Haber prescrito la acción para el cobro del crédito.
- En caso de quiebra o insolvencia del deudor.

- Si es deudor en una sociedad, cuando esta haya sido liquidada o cancelada su permiso de operación.

No se reconoce el carácter de créditos incobrables a los créditos concedidos por la sociedad al socio, a su cónyuge o sus parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad ni los otorgados a sociedades relacionadas.

### **Recuperación de los Créditos Incobrables**

En el caso de recuperación de los créditos, el ingreso obtenido por este concepto deberá ser contabilizado, en caso contrario se considerará defraudación.

De conformidad con el Art. 16 numeral 3, inciso 3 del Reglamento a la Ley de Régimen Tributario Interno "No se entenderán créditos incobrables sujetos a las indicadas limitaciones y condiciones previstas en la Ley de Régimen Tributario Interno, los ajustes hechos a cuentas por cobrar, como consecuencia de transacciones, resoluciones administrativas firmes o ejecutoriadas y sentencias ejecutoriadas que disminuyan el valor inicialmente registrado como Cuenta por Cobrar. Estos ajustes se aplicarán a los resultados del ejercicio en que tenga lugar la transacción o en que se haya ejecutoriado la resolución o sentencia respectiva".

### **2.2.13. Modelos de Gestión Financiera Generalidades**

La administración financiera es el área de la administración que se encarga de los recursos financieros de la empresa. La administración financiera se centra en dos aspectos importantes de los recursos financieros como lo son la rentabilidad y la liquidez esto significa que la administración financiera busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo. Los objetivos organizacionales son utilizados por los administradores financieros como criterio de decisión en la gestión financiera. Las empresas tienen numerosos objetivos, pero ninguno de ellos puede ser alcanzado sin causar conflictos para la consecución de otros objetivos.

Estos conflictos surgen generalmente a causa de las diferentes finalidades de los grupos que, de una u otra forma, intervienen en la empresa, los cuales incluyen accionistas,

directores, empleados, sindicatos, clientes, suministradores e institucionales crediticias. La empresa puede definir sus objetivos desde diferentes puntos de vista como en:

- La maximización de las ventas o de las cuotas de mercado.
- La gestión financiera se la puede definir como todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico o través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito, la gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias.

## **2.2.14. Proceso de Recuperación de Cartera**

### **2.2.14.1. Cobranza**

Según (Dávalos, 2002)“La cobranza es la recuperación de fondos y valores a la prestación de bienes o efectos que los representen para su pago de cualquier obligación, factura, o documento válido para su ejecución en el lugar en que son pagaderos”

Es importante disponer de un área de cobranza la cual puede lograr realizar un trabajo relativamente eficiente, en contra posición a las disponibilidad del cliente ante la situación, sin embargo es pertinente el plantear nuevas estrategias que garanticen de alguna manera la recuperación de cartera vencida en la empresa y se afecte significativamente su rentabilidad.

La labor de cobranza puede empezar desde antes del vencimiento de las obligaciones de sus clientes con llamadas de recordatorio, siguiendo (después de las fechas de vencimiento) con la Cobranza telefónica Predictiva, Cobranza Telefónica personalizada, Cobranza a través de la emisión masiva de cartas, Cobranza de terreno, Cobranza Pre-Judicial, Cobranza a través de negociadores de oficina, Cobranza Judicial y Unidades de búsqueda a clientes inubicables; teniendo flexibilidad de adecuar la duración de cada una de las etapas a sus necesidades.

- **Gestión Telefónica.-** Llamadas y gestión (Integración voz y datos). Mayor productividad en los contactos con clientes. Más compromisos de pagos, Identificación de acciones de acuerdo con edades de mora.

- **Envío Masivo de Notificaciones.-** Se genera y envía correspondencia individual y masiva personalizada de acuerdo al perfil del cliente buscando abarcar toda la cartera asignada a través de mensajería masiva.

#### **Cobranza de gestión de campo:**

- **Visitas a Domicilios.-** Gestiones y personal de campo que se administran a través de zonas de cobranza (distritos) y cartera asignada. Aplicación de estrategias y distintas técnicas para gestionar las obligaciones y lograr la mayor efectividad de recuperación de la cartera.
- **Negociación y Atención al Cliente.-** Profesionales en cobranza, altamente calificados y capacitados en negociación efectiva que permite recuperar las deudas contraídas con nuestro cliente, cuidando la imagen de éste, brindando una óptima calidad de servicio.
- **Administración de Cartera.-** Este servicio permitirá optimizar el negocio base de la empresa, logrando incrementar sus ingresos, haciéndola más rentable. Se encargaran del manejo de las cuentas por cobrar antes de caer en estado de morosidad, hasta un posible proceso judicial.
- **Cobranza Judicial.-** Teniendo en cuenta el costo / beneficio y como aplicación luego de agotadas toda negociación, teniendo en cuenta la oportunidad de recuperación, se garantiza un estricto seguimiento a los procesos judiciales permitiendo ejercer un adecuado control de los casos asignados, optimizando el tiempo de recuperación de las obligaciones.

#### **2.2.15. Cuentas por Cobrar**

Según el Instituto Mexicano de Contadores Públicos. En su publicación “Normas de Información Financiera” (2006), “Las cuentas por cobrar representan derechos exigibles

originados por las ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto análogo.”

Las cuentas por cobrar constituyen tal vez uno de los activos más importantes de una empresa. Su misma naturaleza de representar las decisiones de concesión de crédito, la gran importancia que para la administración tiene su buen manejo y control en las decisiones financieras, como instrumento que contribuye a elevar el volumen de ventas y a la generación de fondos para el financiamiento de las operaciones corrientes de la empresa. Para todos los fines de la gerencia de crédito se deben considerar dos elementos básicos Obtención de la máxima ganancia en operaciones y cobrabilidad de las ventas a crédito, minimizando lo más que se pueda el riesgo de las cuentas por cobrar, a fin de protegerse contra posibles pérdidas.

El concepto de cuentas por cobrar puede ser establecido desde los siguientes puntos de vista:

➤ **Desde el punto de vista contable:**

Las cuentas por cobrar son la parte del activo circulante originada por las ventas a crédito. Este concepto comprende las cuentas por cobrar originadas por operaciones comerciales; no obstante, existen cuentas por cobrar no procedentes de las operaciones corrientes de un negocio y comúnmente se le conoce como no comerciales, estas últimas son generadas por transacciones realizadas en las siguientes modalidades:

- Entre la empresa y sus empleados o accionistas
- Compañías afiliadas
- Depósitos reembolsables
- Reclamaciones por pérdidas a daños
- Anticipos dados para compra de mercancías
- Cobros al gobierno por devoluciones de impuestos

➤ **Desde el punto de vista administrativo:**

Las cuentas por cobrar son el total de los créditos a corto plazo otorgados y aún no recuperados, y que representan un eficiente indicador de la gestión administrativa de un

negocio, o en su departamento de crédito en materia de crédito y cobranzas al hacerse un análisis de ellas.

La necesidad de ambos créditos, el comercial y el del consumidor, está firmemente establecida en la sociedad. La satisfacción de estas necesidades constituye el reto profesional que debe enfrentar en la actualidad el hombre dedicado a la gerencia de crédito.

➤ **Desde el punto de vista financiero:**

Desde el punto de vista financiero, las cuentas por cobrar constituyen fondos comprometidos. Esto afecta el flujo de caja de una empresa, en vista de los efectos que tienen las políticas relativas de la concesión de créditos y a las políticas de cobranzas en la rapidez con que entren los fondos a la firma. Asimismo, también se afectarán los estados financieros presupuestados, tanto el estado de ganancias y pérdidas como el balance general debido a los efectos de las decisiones que se tomen respecto a las ventas a crédito y a las pérdidas por cuentas incobrables. Así, desde el punto de vista financiero, las cuentas por cobrar, representan un instrumento realmente importante en la función financiera de una empresa. De una buena política de concesión de crédito y de un buen sistema de cobros, dependerá la contribución de las cuentas por cobrar a la provisión de fondos en las condiciones más ventajosas y a la maximización de las utilidades de la empresa.

➤ **Desde el punto de vista económico:**

Las cuentas por cobrar representan un elemento con efectos decisivos en todos los tipos de negocios. Los negocios en sus actividades son entes dinámicos que pasan por una serie de etapas o períodos de prosperidad y períodos de recesión. La confianza y voluntad para el otorgamiento de crédito, monto y plazo de pago van a depender en gran parte de la etapa en la cual se encuentre el negocio.

En consecuencia, cuando un negocio se recupera de un período de decadencia, invierte en activos fijos, los precios y las utilidades aumentan con el incremento de la demanda; al elevarse el valor de los bonos y las acciones, nuevos créditos se negocian

fundamentados en ese aspecto. En una época de depresión, en la cual la demanda se nivela o es inferior a la producción, los comerciantes quedan con niveles de inventarios elevados que no pueden vender; se trata de acelerar el cobro de las cuentas y documentos por cobrar, se venden bonos, acciones y activos fijos para pagar a los acreedores y aumentar la liquidez de la firma; la reducción de personal es característica de esta época.

Los conceptos de cuentas por cobrar, enfocados a través de cuatro puntos de vista diferentes dan una idea de las diferentes actividades en la vida de una empresa en las cuales las cuentas por cobrar desempeñan uno de los roles más importantes, tanto en el aspecto Contable, Administrativo y Financiero como el Económico.

#### **2.2.16. Crédito**

Desde el punto de vista de (Dávalos, 2002)“confiar, el término crédito se utiliza en el mundo de los negocios como sinónimo de préstamo o endeudamiento”. Una operación crediticia consiste en la transferencia o cesión temporal del acreedor al deudor de un derecho de propiedad del primero sobre un determinado bien (generalmente dinero) para que el segundo disponga de él de la manera que más le convenga por un tiempo determinado, al término del cual habrá de devolvérselo al deudor junto con sus intereses, que reciben el nombre de descuento cuando son pagados por anticipado. El tipo de interés (expresado generalmente en tanto por ciento) es el precio de mercado para el intercambio intertemporal; lo que se le paga por cada 100 pesetas al propietario de una suma de dinero por posponer su consumo; la recompensa en el futuro por la abstinencia en el presente.

El término crédito proviene del latín *creditum*, de *credere*, tener confianza. La confianza es la base del crédito, aunque al mismo tiempo implica un riesgo. El Crédito sin la confianza es inconcebible, crédito es confianza.

(Mill, 2001)En su Economía Política define al crédito como “el permiso para usar el capital de otro”. En los negocios crédito es la confianza dada o tomada a cambio de dinero, bienes o servicios.

La operación de crédito puede definirse como: la entrega de un valor actual, sea dinero, mercancía o servicio, sobre la base de confianza, a cambio de un valor equivalente esperado en un futuro, pudiendo existir adicionalmente un interés pactado.

### **2.2.17. Crédito a Clientes**

Además (Dávalos, 2002) menciona que “el crédito a clientes es la cantidad que los clientes de una empresa le adeudan en función de los suministros que reciben”. Es importante para la planificación financiera que la empresa gestione estos créditos con eficacia, porque, por un lado, constituyen un coste financiero si no se cobran intereses, y, por otro, existe el riesgo de impago. El mismo crédito a clientes figura en la contabilidad del cliente como un crédito de proveedores.

### **2.2.18. Ventajas y Desventajas del Crédito**

#### **Ventajas**

Podemos citar algunas ventajas en cuanto al otorgamiento de créditos, por ejemplo: aumento del volumen de venta, da flexibilidad a la oferta y la demanda, el crédito es usado como un medio de cambio y como un agente de producción, creación de más fuentes de empleo, mediante nuevas empresas y ampliación de las ya existentes, facilita la transferencia de dinero.

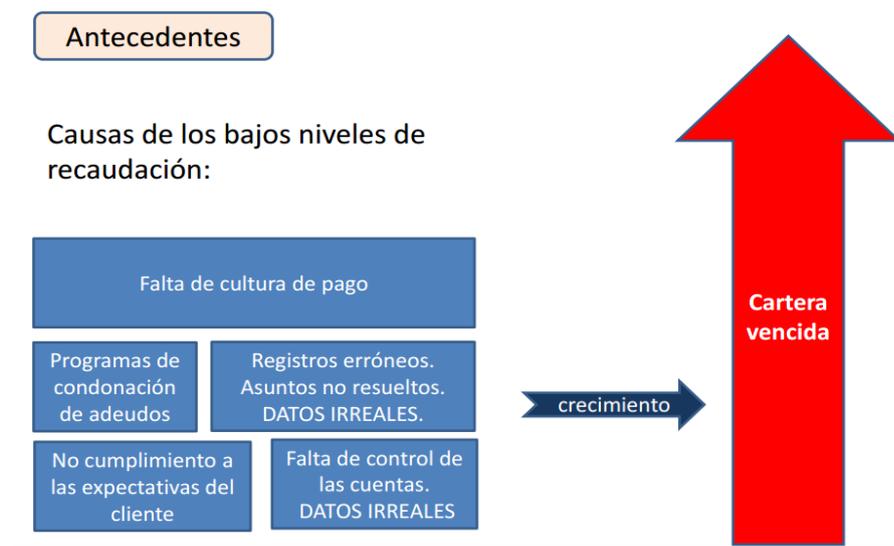
#### **Desventajas**

La principal desventaja del uso de estos instrumentos radica en el sentido de que cuando aumenta el volumen de créditos aumenta la oferta monetaria, lo que redundará en el alza de precios, lo que produce inflación. Los procedimientos de crédito son el conjunto de medidas que, originadas por los principios que rigen los créditos en una Empresa o Institución, determinan lo que se ha de aplicar ante un caso concreto para obtener resultados favorables para la misma. Como por ejemplo: período de crédito de una empresa, las normas de crédito, los procedimientos de cobranza y los documentos ofrecidos.

### 2.2.19. Riesgo de Crédito

Según(Campoverde, 2007) “es la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del prestatario o la contraparte en operaciones directas, indirectas o de derivados que conlleva el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas.”

**Gráfico No. 1 Riesgo de crédito**



**Fuente:** estrategias de recuperación de cartera vencida  
**Elaborado por:** Salcedo B. (2016).

### 2.2.20. Consideraciones generales sobre el proceso de concesión de créditos

Para (Dávalos, 2002) considerando que la inversión en cuentas por cobrar “se hace en términos de riesgo”, en el proceso de concesión de créditos existen cuatro pasos básicos que se detallan a continuación.

1. Desarrollo de una idea sobre la calidad del crédito.
2. Investigación del solicitante del crédito.
3. Análisis del valor del crédito del solicitante.
4. Aceptación o rechazo de solicitud de créditos.

Se refiere a la calidad del crédito que el solicitante tiene y que la empresa tiene deseos de aceptar, tomando en cuenta un punto límite en términos de riesgo. En este paso se determina el grado de riesgo que la empresa está dispuesta a aceptar. De la manera en que existen clientes de los cuales se puede estar seguro de que pagarán sus cuentas, también hay clientes que tienen menos posibilidades de pagarles.

La decisión de conceder crédito lógicamente va a estar basada en la información que se obtenga del cliente para tales efectos. Consecuentemente, los aspectos costo de la investigación y tiempo de duración de la misma van a ser los factores que el analista de créditos deberá considerar y podrá utilizar los siguientes medios de información.

- Estados Financieros.
- Informe de Agencia.
- Informes Bancarios.
- Intercambio de Información.
- Otras fuentes de información o experiencia de la propia empresa.

#### **2.2.20.1. Cumplimiento en los pagos tras fuentes de información y experiencia de la empresa**

Además, para (Dávalos, 2002), de las fuentes anteriormente señaladas, para investigar a un solicitante de crédito pueden utilizarse también los servicios de los vendedores. Estos pueden informar sobre la localización y condiciones del negocio del cliente, sobre las condiciones de competencia locales, forma de organización del negocio, si es como persona natural, sociedad de personas, o como persona jurídica (sociedad anónima, sociedad de responsabilidad limitada, o cualquier otra variante de persona jurídica). Observando las marcas de las mercancías almacenadas en las estanterías de los futuros clientes que comercian al de tal los vendedores pueden obtener los nombres de otros proveedores de los mismos. Se puede entonces investigar con los proveedores de las marcas observadas por los vendedores el tipo de experiencia de crédito mostrada por el solicitante sobre el cual se efectúa la averiguación.

No obstante, no se puede otorgar plena confianza a los informes que elaboren los vendedores sobre el valor crediticio de los solicitantes de crédito. Debe considerarse que la realización de la venta es el máximo objetivo de los vendedores que generalmente no son responsables de los cobros y están motivados por el estímulo que producen las comisiones que devengan por colocar dichas ventas.

La utilización de estas fuentes de información se hace más necesaria en la medida que desee formar un juicio sobre el crédito que se puede conceder, entre los aspectos más importantes se consideran:

Beneficio esperado de la venta a crédito que se espera realizar, por lo cual se debe tener sumo cuidado en relacionar los costos incurridos en la investigación con el beneficio que se espera obtener de la venta a crédito. El grado de certidumbre que se tendrá sobre el cumplimiento de pago por parte del cliente.

El sistema de control existente para las cuentas por cobrar y las recuperaciones de las mismas, tomando en consideración períodos de cobro, costo de las cobranzas y pérdidas en cuentas de cobros dudosos.

En lo que se refiere a negocios de ventas al de tal, no se maneja ya el crédito comercial, o sea el crédito entre empresas, sino el crédito al consumidor. La labor de crédito en negocios de ventas al de tal consiste más que todo en préstamos directos a los consumidores, extendidos por instituciones financieras, como bancos comerciales y organizaciones financieras para préstamos personales, así como también créditos concedidos a individuos para adquirir artículos de consumo.

#### **2.2.20.2. Valor Crediticio del Solicitante**

Para (Dávalos, 2002) ha tomado como base la información obtenida en la investigación del futuro deudor se debe estimar la probabilidad de que este pague sus cuentas, así como determinar si está o no dentro de los límites de aceptación.

## **Las "Cuatro Ces" del Crédito**

En el crédito comercial, la decisión respecto al grado de riesgo de un solicitante de crédito, es básicamente un asunto de juicio. Esta decisión involucra que se tomen en cuenta cuatro criterios fundamentales, a los que comúnmente las conoce como las cuatro CES del crédito y están integradas por: Capital, Capacidad, Carácter, Condiciones.

- **Capital**

Comprende los recursos financieros mostrados por el solicitante del crédito en su balance general. Estos recursos financieros darán una idea de los activos de que dispone el cliente para respaldar sus obligaciones. Se realiza un análisis de su situación a corto plazo utilizando los diferentes índices de análisis de activo circulante como razón del circulante, prueba del ácido o razón de solvencia inmediata, rotación de cuentas por cobrar, período medio de cobros y rotación de inventarios, en algunos casos, se puede estimar la antigüedad promedio de las cuentas por pagar del solicitante de crédito también comparando las cuentas por pagar con las compras, así como las cuentas por cobrar con las ventas, para relacionar capacidad de cobertura de pasivo a corto plazo.

- **Capacidad**

Se refiere a la experiencia de los funcionarios de la empresa solicitante de crédito y a la habilidad mostrada por ésta para funcionar con éxito, el grado de este éxito estará indicado por la trayectoria histórica de sus utilidades.

No obstante, el estudio de la capacidad de la empresa a través del estado de pérdidas y ganancias debe ser realizado en relación con los aspectos referentes al capital, tomando en cuenta el análisis del activo a corto plazo.

- **Carácter**

Considera los aspectos concernientes a la personalidad del solicitante. Así, toma en cuenta la honradez y la sinceridad de los propietarios y la forma de dirección de la

empresa solicitante de crédito. La personalidad constituye la principal consideración para determinar los riesgos de crédito, lo cual involucra: responsabilidad normal y absoluta, honradez e integridad.

En consecuencia, debe usar todo recurso a su disposición para asegurarse de que cada candidato para crédito, tiene las cualidades de honorabilidad e integridad que le harán siempre bien dispuesto y determinado a pagar sus deudas, el crédito es inconcebible sin la confianza.

- **Condiciones**

Este criterio se refiere a la posibilidad de establecer limitaciones o restricciones especiales para la concesión de crédito a cuentas a que no inspiran confianza. También se usa el término condiciones para expresar la situación favorable, desfavorable tanto actual como futura en que se encuentra la empresa solicitante de crédito, en vez de la imposición de restricciones.

#### **2.2.21. Documentos de Crédito**

Las empresas que otorgan créditos o venden a crédito deben tener en cuenta que la documentación es sumamente importante porque son el respaldo de las transacciones que realizan con sus clientes, y en este caso, con mucha más razón, puesto que el otorgar créditos deben ser una gestión que debe ser sustentada lo suficientemente posible a fin de evitar o contrarrestar futuros inconvenientes.

Algunos de los documentos que se pueden tener en cuenta como sustentos legales al momento de otorgar créditos y gestionarlos posteriormente en su cobranza, son los siguientes:

- Letra de Cambio
- Pagaré
- Factura
- Factura cambiaria

- Títulos de propiedad
- Contratos
- El Vale
- Certificado de Depósito
- Boleta o papeleta de depósito monetario
- Boleta o papeleta de retiro
- Boleta o papeleta de rechazo de cheque.

### **2.2.22. Decisión sobre la Solicitud de Crédito**

Una vez que se haya obtenido la información sobre el futuro deudor, ésta debe ser analizada y para llegar a conclusiones de si aceptar o no una solicitud de crédito. El análisis puede hacerlo sobre una base cuantitativa utilizando indicadores financieros; tales como, índices de liquidez, rotación, patrimonio de la firma solicitante del crédito, determinando así la capacidad del cliente para atender sus obligaciones. Pese a lo que puedan resolver las técnicas señaladas, la decisión final es básicamente cuestión de juicio personal del analista de crédito quien se encarga de evaluar la información disponible. Siempre resulta difícil para los funcionarios de crédito descubrir, en lo que se refiere a cuentas nuevas y las que ya estén en los libros, las cuentas que revisten un alto riesgo. El problema fundamental en la evolución de crédito consiste en determinar:

- Las cuentas que son de reconocido alto riesgo a las cuales se les otorgará crédito.
- Monto del crédito.- Condiciones del crédito: período de pago, número de pagos y tasa de interés.

La persona responsable del otorgamiento del crédito, al tomar la decisión al respecto, estará consciente del grado de riesgo, cuanto es el monto del crédito que se pueda conceder y establecerá las condiciones en que se aceptará su solicitud de crédito. Por tanto, cualquier pérdida que hubiese siempre y cuando éste comprendido entre los niveles de riesgo estimados se pudiera considerar un hecho completamente normal. Por consiguiente, en el cálculo de la utilidad marginal que resulte de la venta adicional debe estar contemplada la estimación de cualquier pérdida de acuerdo al riesgo estimado.

### **2.2.23. Modelo de Crédito**

Previo análisis de diferentes investigaciones según distintos autores referente a modelos de Crédito y Cobranzas, se resalta el modelo expuesto mediante trabajo de tesis de Maldonado Mónica y Veintimilla Olga, el cual presenta cinco elementos importantes:

- Estructura Organizacional.
- Políticas y procedimientos de crédito y cobranzas.
- Métodos para identificar fraudes, reducir la morosidad y la cartera vencida.
- Análisis, evaluación y otorgamiento eficaz del crédito.
- Gestión efectiva de cobranza. (Anexo No. 1. Tabla No. 3297 )

#### **2.2.23.1. Principales indicadores financieros aplicables a la Solicitud de Crédito**

La capacidad y capital de un solicitante de crédito pueden ser elevados utilizando índices financieros como:

1. Razón de circulante.
2. Prueba del ácido o razón de solvencia inmediata.
3. Rotación de cuentas por cobrar y periodo medio de cobros.
4. Período medio de pago antigüedad de las cuentas por pagar.
5. Rotación de inventarios.
6. Margen de utilidad neta operativa

#### **2.2.23.2. Cobranza**

La cobranza es el proceso formal de presentar al girado un instrumento o documento para que los pague o acepte.(Dávalos, 2002, pág. 58). Recordamos algunos de dichos documentos: Pagare, Letras de cambio, Documentos de embarque, Contratos, Otros títulos de valor.

La frase de que una venta no está totalmente realizada hasta no haber sido cobrada, es tan conocida como cierta. El cobro de una cuenta pendiente de pago como resultado de una venta realizada a crédito, lleva la transacción a una conclusión adecuada. Una

empresa comercial pronto se quedara sin capital de trabajo sino se resarciera continuamente merced a la liquidación de sus ventas, originando un movimiento de efectivo por parte de sus clientes. Toda vez que la gran mayoría del comercio y la industria en el mundo entero utiliza hoy el crédito, la cobranza de las cuentas de clientes que esta actividad genera es una labor de gran importancia en la administración de las empresas

### **2.2.23.3. Políticas y Procedimientos de Cobranzas**

Para (Dávalos, 2002) los diferentes procedimientos de cobro que aplique una empresa están determinados por su política general de cobranza. Cuando se realiza una venta a crédito, concediendo un plazo razonable para su pago, es con la esperanza de que el cliente pague sus cuentas en los términos convenidos para asegurar así el margen de beneficio previsto en la operación. En materia de política crediticia se pueden distinguir tres tipos de políticas, las cuales son; políticas restrictivas, políticas liberales y políticas racionales.

- **Políticas restrictivas.**

Caracterizadas por la concesión de créditos en períodos sumamente cortos, normas de crédito estrictas y una política de cobranza agresiva. Esta política contribuye a reducir al mínimo las pérdidas en cuentas de cobro dudoso y la inversión movilización de fondos en las cuentas por cobrar. Pero a su vez este tipo de políticas pueden traer como consecuencia la reducción de las ventas y los márgenes de utilidad, la inversión es más baja que las que se pudieran tener con niveles más elevados de ventas, utilidades y cuentas por cobrar.

- **Políticas Liberales.**

Como oposición a las políticas restrictivas, las políticas liberales tienden a ser generosas, otorgan créditos considerando la competencia, no presionan enérgicamente en el proceso de cobro y son menos exigentes en condiciones y establecimientos de períodos para el pago de las cuentas. Este tipo de política trae como consecuencia un aumento de las cuentas y efectos por cobrar así como también en las pérdidas en cuentas

incobrables. En consecuencia, este tipo de política no estimula aumentos compensadores en las ventas y utilidades.

- **Políticas racionales.**

Estas políticas son aquellas que deben aplicarse de tal manera que se logre producir un flujo normal de crédito y de cobranzas; se implementan con el propósito de que se cumpla el objetivo de la administración de cuentas por cobrar y de la gerencia financiera en general. Este objetivo consiste en maximizar el rendimiento sobre la inversión de la empresa.

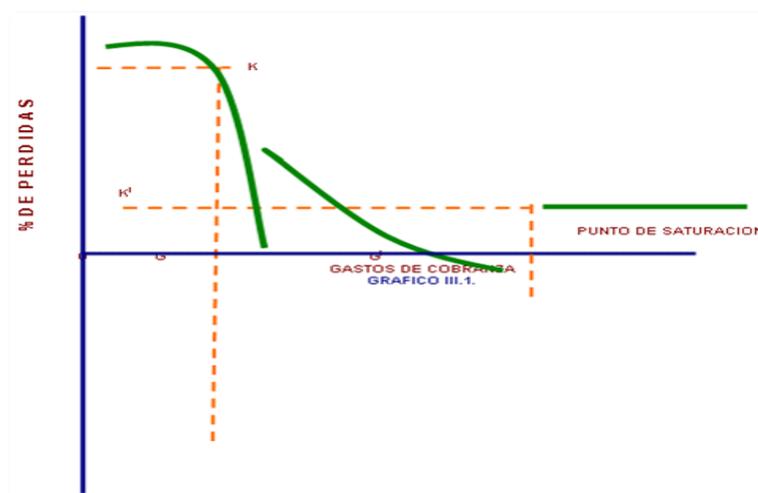
Se conceden los créditos a plazos razonables según las características de los clientes y los gastos de cobranzas se aplican tomando en consideración los cobros a efectuarse obteniendo un margen de beneficio razonable.

#### **2.2.23.4. Costos de las Cobranzas.**

Una de las variables principales de la política de cobranza es el costo de los procedimientos de cobranza, situado dentro de ciertos límites, mientras mayores sean los gastos de cobranza menor será la proporción de incobrables y el lapso medio de cobro. No obstante la relación entre costo de las cobranzas y eficiencia de las mismas no es lineal. Los primeros gastos de cobranza es probable que produzcan muy poca reducción de las cuentas incobrables; pero a medida que se van aumentando los gastos, estos comienzan a tener un efecto significativo en este sentido, pero a partir de un punto, si se siguen incrementando los gastos de cobranza, se tiende a producir cada vez menos reducción de la pérdida a medida que estos gastos se vayan agregando.

Esta relación técnica entre gastos de cobranza y porcentaje de pérdida por cuentas incobrables puede expresarse gráficamente utilizando un sistema de coordenadas cartesianas. En el eje de las (x) se colocan los gastos de cobranza y en el eje de las (y) los porcentajes (%) de pérdidas.

**Gráfico No. 2 Costo de las cobranzas**



**Fuente:** Cartera vencida y su incidencia  
**Elaborado por:** Salcedo B. (2016).

#### 2.2.24. Evaluación

Según (Melenívil, 2006)“la evaluación es la acción de estimar, calcular o señalar el valor de algo. La evaluación es la determinación sistemática del mérito, el valor y el significado de algo o alguien en función de unos criterios respecto a un conjunto de normas”.

Por otra parte(Dávalos, 2002), enfatiza que en la evaluación de cartera vencida se debe tomar en cuenta: “...los factores de interés como plazo, monto, tipo de garantías, tiempo de morosidad y las condiciones de país.”

Dentro de un sistema organizado, la evaluación es uno de los aspectos más importantes que ayuda enormemente en la toma de decisiones oportunas y adecuadas. Una evaluación permanente y metódica, así como también minuciosa, garantizará una gestión de cobranza y recuperación de cartera eficiente.

#### 2.2.25. Evaluación Financiera

De acuerdo con Eumed.net, Enciclopedia Virtual, la evaluación financiera “...es la acción y el efecto de señalar el valor de un conjunto de activos o pasivos financieros...”(<http://www.eumed.net/>, 2015).

Es importante realizar la evaluación financiera de la empresa a fin de conocer cuál es la situación actual en cuanto a sus activos y pasivos, para posteriormente, a través de ella, se pueda tomar las decisiones correctas a futuro.

La información de la evaluación financiera debe cumplir tres funciones:

- Determinar hasta donde todos los costos pueden ser cubiertos oportunamente, de tal manera que contribuya a diseñar el plan de financiamiento.
- Mide la rentabilidad de la Inversión.

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio neto}}$$

- Genera la información necesaria para hacer una comparación del proyecto con otras alternativas o con otras oportunidades de inversión.

La evaluación financiera trabaja los flujos de ingresos y egresos con precios vigentes de mercado. Típicamente, toma como criterio de selección el valor presente neto (VPN) o la tasa interna de retorno (TIR).

La evaluación financiera, analiza el proyecto desde su retorno financiero, se enfoca en el análisis del grado en que el proyecto cumple sus objetivos de generar un retorno a los diferentes actores que participan en su ejecución o financiamiento.

Dentro de la evaluación financiera debemos conocer e implementar varios indicadores, justamente ellos representan en resumen, los lineamientos o bases en las cuales la administración puede tomar decisiones. (Anexo No. 2. Tabla No. 33. 98)

#### **2.2.26. Cuadro de Mando Integral (Bsc)**

El cuadro de mando integral o Balanced Scorecard como herramienta de control de gestión fue introducido en el ámbito empresarial desde 1992 por Kaplan y Norton y su aplicación al ámbito de las TI (Tecnologías de la Información) fue descrita inicialmente

por Van Grembergen y Van Bruggen (1997) y Van Grembergen y Timmerman (1998). Las adaptaciones realizadas por estos autores, generaron un cuadro de mando genérico para las TI conocido en la literatura como IT BSC por sus siglas en inglés (IT Balanced Scorecard).

Constituye una herramienta de control a la gerencia con la que se puede monitorear y verificar la consecución de los objetivos estratégicos de cada perspectiva. Mediante la aplicación de los indicadores se controla el cumplimiento de metas, con la aplicación de las iniciativas estratégicas establecidas para cada objetivo planteado.

Numerosas ventajas han sido señaladas sobre la utilización del IT BSC, como son: según (Kaplan, 2000) permitir la integración del negocio y el gobierno de TI minimizando la distancia entre estos, garantizar la alineación estratégica entre TI y el negocio.

Así mismo (Van Grembergen, 2004), tiene la finalidad de mostrar a la organización cómo las TI aportan valor a la misma para justificar la inversión en TI, evaluar el desempeño de los departamentos de TI, entre otras podemos citar la capacidad de evaluar.

El BSC es una herramienta que permite generar posibilidades reales de gestión, enfocadas en eficiencia y efectividad, apoyando firmemente la consecución de los objetivos que constante son monitoreados a fin de controlar el logro de los mismos, revisar falencias, determinar acciones, tomar decisiones oportunas y fomentar la mejora continua sin perder de vista la misión, visión, valores y propósitos originales de la empresa o el proyecto que se esté llevando a cabo.

#### **2.2.27. Perspectivas de BSC**

El Cuadro de Mando Integral se enfoca en cuatro perspectivas básicas que engloban todos los ámbitos de la empresa o proyecto en marcha, estas se detallan a continuación:

## **1. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

Se refiere a los recursos que más importan en la creación de valor: las personas y la tecnología. Incide sobre la importancia que tiene el concepto de aprendizaje por encima de lo que es en sí la formación tradicional. Los mentores y tutores en la organización juegan un papel relevante, al igual que la actitud y una comunicación fluida entre los empleados.(Lantares, 2016).

## **2. Perspectiva de Procesos Internos**

Las métricas desde esta perspectiva facilitan una valiosa información acerca del grado en que las diferentes áreas de negocio se desarrollan correctamente. Indicadores en procesos de innovación, calidad o productividad pueden resultar clave, por su repercusión comercial y financiera.(Lantares, 2016)

## **3. Perspectiva del Cliente**

La satisfacción del cliente como indicador, sea cual sea el negocio de la compañía, se configura como un dato a considerar de gran transcendencia. Repercutirá en el posicionamiento de la compañía en relación al de su competencia, y reforzará o debilitará la percepción del valor de la marca por parte del consumidor.(Lantares, 2016).

## **4. Perspectiva Financiera**

Refleja el propósito último de las organizaciones comerciales con ánimo de lucro: sacar máximo partido de las inversiones realizadas. Desde el punto de vista de los accionistas, se mide la capacidad de generar valor por parte de la compañía y, por tanto, de maximizar los beneficios y minimizar los costes.(Lantares, 2016)

A partir de la identificación clara de las perspectivas es posible la determinación y diseño de los indicadores de gestión, indicadores clave o medidores de desempeño, (Key Performance Indicators “KPIs”, por sus siglas en inglés) que son la parte fundamental de esta herramienta puesto que a través de ellos se mide el desempeño de las acciones o estrategias a implementar. Es importante destacar que cada estrategia

debe ser medible, hay que dotarle de la capacidad de ser medible numéricamente para poder tener un control eficiente sobre la gestión de cada una de ellas.

### **2.3.IDEA A DEFENDER**

Evaluar la gestión en la recuperación de cartera vencida y elaborar un plan de recuperación de cartera vencida de la empresa UNIHOGAR CÍA. LTDA., de la ciudad de Riobamba, nos permitirá conocer de manera objetiva la situación en cuanto a cuentas por cobrar se refiere y disponer de un mecanismo idóneo para su gestión eficiente.

## CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

### 3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación permitió la aplicación del enfoque cuali-cuantitativo, de la siguiente manera:

Es cualitativo porque la investigación se basa en el estudio de todas las características particulares, se empleó esta metodología para detallar todas las particularidades encontradas en los procesos de la entrega de créditos y la gestión de cartera vencida de la empresa UNIHOGAR CIA.LTDA.

El método cuantitativo se aplicó en el desarrollo del trabajo de titulación para la realización y aplicación de las pruebas sustantivas de medición de gestión de cartera vencida de la empresa UNIHOGAR CIA.LTDA.

### 3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Los tipos de investigación en los que se basó para desarrollar el estudio en mención fueron:

- **Exploratorio:** Permite tener una visión general de tipo aproximado de la realidad actual de los clientes de la empresa UNIHOGAR CIA.LTDA.
- **Descriptiva:** Radica en describir algunas características fundamentales es decir un estudio más específico del tema a investigar que en el presente caso se refiere a la gestión de cartera vencida de la empresa UNIHOGAR CIA.LTDA., y de los mecanismos para el levantamiento de información.

### 3.3. POBLACIÓN – MUESTRA

La Población, es el universo de estudio, en este caso el universo constituye el personal de la empresa UNIHOGAR CIA.LTDA., al que se aplicó unas encuestas y una

entrevista cuyos detalles se describen más adelante. Es pertinente indicar que aplicar una encuesta a clientes de la empresa no es factible debido al no contar con una referencia exacta y clara de ellos, por ello, se considera más relevante la información que el personal de la empresa aportó.

**Tabla No. 1. Personal empresa UNIHOGAR CIA. LTDA.**

<b>CARGO</b>	<b>N°</b>
<b>PRESIDENTE</b>	1
<b>GERENTE GENERAL</b>	1
<b>GERENTE FINANCIERO</b>	1
<b>ASESOR JURIDICO</b>	1
<b>ADMINISTRADOR PERSONAL</b>	1
<b>CONTADOR</b>	1
<b>CAJERA</b>	1
<b>ASESORES COMERCIALES</b>	4
<b>COBRADOR EXTERNO</b>	1
<b>TOTAL PERSONALEMPRESA</b>	<b>12</b>

**Fuente:** Empresa UNIHOGAR CIA. LTDA.

**Elaborado por:** Salcedo B. (2016)

Por otra parte, considerando lo expresado en el párrafo anterior respecto de no contar con un listado o un número de clientes de la empresa, se realizó un sondeo de opinión a través de la aplicación de una encuesta a fin de considerar el criterio de la población en cuanto a la compra a crédito y de los mecanismos o procesos que siguen las empresas comercializadoras de electrodomésticos y enseres para el hogar para el cobro de obligaciones contraídas por sus clientes.

Para ello se realizó el siguiente muestreo aleatorio simple en base a la Población Económicamente Activa (PEA) de Riobamba en el sector urbano:

### **MUESTREO ALEATORIO SIMPLE**

El muestreo aleatorio simple se aplicó a la PEA de Riobamba la cual es de 80.015, aquí el desglose:

<b>POBLACIÓN TOTAL DE RIOBAMBA</b>		225.741
<b>PEA RIOBAMBA</b>	54,7%	123.480
<b>POBLACIÓN URBANA (PEA-URBANO RIOBAMBA)</b>	64,8%	<b>80.015</b>

Fuente: INEC, datos según censo del año 2010.

Elaborado por: Salcedo B. (2016)

Consecuentemente, se aplica la fórmula siguiente para la determinación de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{(N - 1)E^2 + Z^2 pq}$$

Datos:

<b>DATOS</b>		
<b>N=</b>	80015,25	
<b>Z<sup>2</sup>=</b>	1,96 <sup>2</sup>	3,8416
<b>p=</b>	0,25	
<b>q=</b>	0,75	
<b>E<sup>2</sup> = 0,05<sup>2</sup></b>	0,05 <sup>2</sup>	0,0025

De donde,

$$n = \frac{(1,96^2) * (0,25) * (0,75) * (80.015)}{(80.015 - 1) * (0,05^2) + (1,96^2)(0,25) * (0,75)}$$

$$n = 287$$

Así pues, el siguiente detalle es:

**Entrevista:** La entrevista se aplicó únicamente al gerente de la empresa (1 entrevista).

**Encuesta:** La encuesta se aplicó al resto del personal de la empresa (11 encuestas)

**Encuesta:** Se aplicó una encuesta para sondeo de opinión a las personas que acuden a las empresas que comercializan electrodomésticos y enseres para el hogar en la ciudad, (287 encuestas)

### 3.4. MÉTODOS

Un método es un modo ordenado y sistemático de proceder para llegar a un resultado o fin determinado.

Teniendo en cuenta su etimología que remite a la significación “con camino” puede conceptualizarse al método, como el camino, trazado por medio de reglas y procedimientos, que conduce a un fin. Supone un orden lógico de pasos para llegar correctamente a la meta, tomando en cuenta estas consideraciones el método a utilizar es:

### **Método Inductivo – Deductivo**

El método inductivo.-es aquel que establece proposiciones de carácter general obtenido de la observación y análisis de conductas particulares.

Mediante este método será posible determinar los aspectos más importantes que se obtengan de la empresa así como también será posible la sustentación científica y técnica a fin de argumentar sustentablemente la propuesta del presente trabajo.

El método deductivo.- es aquel en que una proposición más general enuncia o explica las conductas particulares. Se lo utilizara en la etapa del diseño observando el entorno desde dos perspectivas la primera que va desde la comunidad hacia el mercado y la segunda que va desde el mercado a la comunidad, con el fin de tomar en cuenta la mayor parte de variables que afectaran al proyecto.

La aplicación del método deductivo en el presente proyecto se verá reflejada al momento de realizar el análisis del entorno general de la gestión de cartera vencida lo que permitirá conocer como se está manejando este rubro.

El objetivo de esta metodología es llegar a un diagnóstico real que permita una toma de decisiones eficiente y determinar la factibilidad de un plan de recuperación de cartera vencida para la empresa UNIHOGAR CIA.LTDA., de la ciudad de Riobamba.

#### **3.4.1. Técnicas**

Las técnicas utilizadas para recolectar la información necesaria fueron las siguientes:

#### **3.4.1.1.Principales**

- **Encuesta.** - Es una técnica que consiste en realizar un cuestionario abierto y simple, mismo que permitirá tener la realidad del sector en forma veraz y de fácil tabulación de resultados, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.
- **Entrevista a profundidad.** - La Entrevista es la comunicación interpersonal establecida entre investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el tema propuesto.

De igual manera se realizaron entrevistas a los propietarios y empleados de la empresa UNIHOGAR CIA.LTDA., con la finalidad de visualizar la predisposición para ejecutar las acciones necesarias para la evaluación de la gestión de cartera vencida.

Las técnicas anteriormente mencionadas son la base que permitieron realizar un diagnóstico confiable para poder evaluar la gestión de cartera vencida tomado en cuenta todos los elementos necesarios a fin de que sea una herramienta que permita lograr los objetivos planteados y las estrategias de comunicación y control del mismo.

#### **3.4.1.2.Secundarias**

Se utilizaron además de los antes mencionados, datos de prensa, publicaciones en Internet, etc. que indicaron el comportamiento del mercado a través de la observación, condiciones y políticas.

### 3.5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 3.5.1. Análisis e interpretación de la encuesta al personal de la empresa.

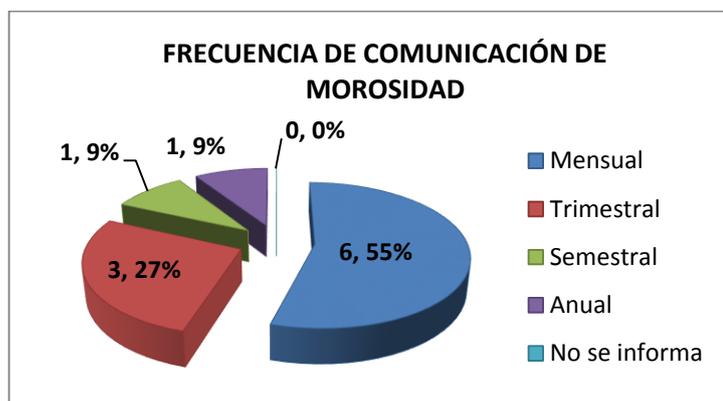
**PREGUNTA No. 1. ¿Con que frecuencia el departamento financiero informa sobre los niveles de morosidad de los clientes?**

**Tabla No. 2. Frecuencia de comunicación de morosidad**

VARIABLE	TOTAL	%
Mensual	6	55%
Trimestral	3	27%
Semestral	1	9%
Anual	1	9%
No se informa	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Salcedo B. (2016)

**Gráfico No. 3. Frecuencia de comunicación de morosidad**



Elaborado por: Salcedo B. (2016)

**Interpretación:** De las personas encuestadas el 55% manifiestan que el departamento financiero informa mensualmente sobre la situación de morosidad de los clientes, lo que muestra que existe un alto nivel de información dentro de la empresa.

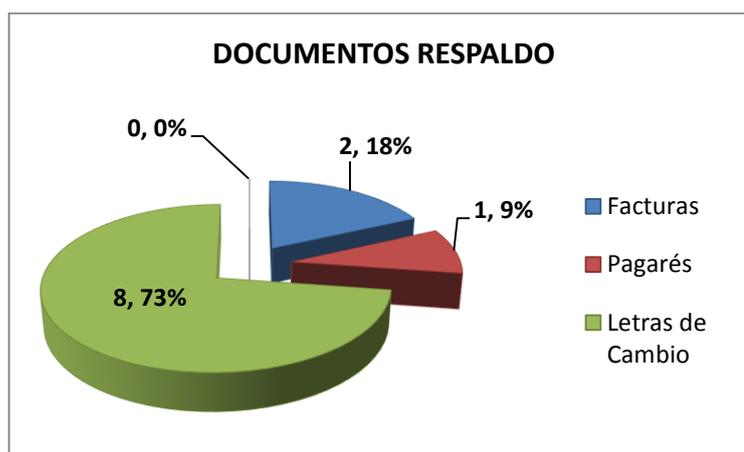
**PREGUNTA No. 2. ¿Con que tipo de documentos se respaldan los créditos?**

**Tabla No. 3. Documentos respaldo**

VARIABLE	TOTAL	%
Facturas	2	18%
Pagarés	1	9%
Letras de Cambio	8	73%
Otros	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Salcedo B. (2016)

**Gráfico No. 4. Documentos respaldo**



Elaborado por: Salcedo B. (2016)

**Interpretación:** El 73% de los encuestados dio a conocer que la empresa respalda las ventas a crédito con letras de cambio. Esto demuestra que tradicionalmente a lo que se maneja dentro del comercio de nuestro país, la letra de cambio sigue siendo un documento legal que soporta la venta a crédito mostrando preferencia en su utilización.

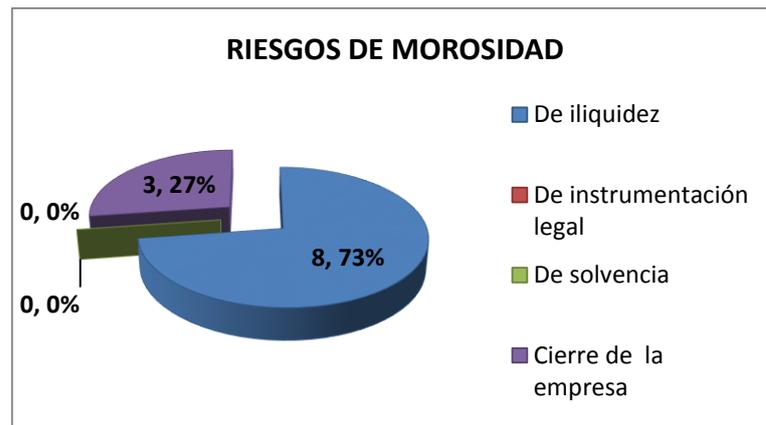
**PREGUNTA No. 3. ¿De acuerdo con su criterio, cuáles son los riesgos en los que incurre la empresa al tener una alta morosidad de los clientes?**

**Tabla No. 4. Riesgos de morosidad**

VARIABLE	TOTAL	%
De iliquidez	8	73%
De instrumentación legal	0	0%
De solvencia	0	0%
Cierre de la empresa	3	27%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Salcedo B. (2016)

**Gráfico No. 5. Riesgos de morosidad**



Elaborado por: Salcedo B. (2016)

**Interpretación:** El 73% de las personas encuestadas manifiestan que el principal riesgo que puede acarrear la empresa debido a la alta morosidad de los clientes, es la iliquidez, así mismo el 27% consideran que tener alta morosidad puede conllevar al cierre de la empresa.

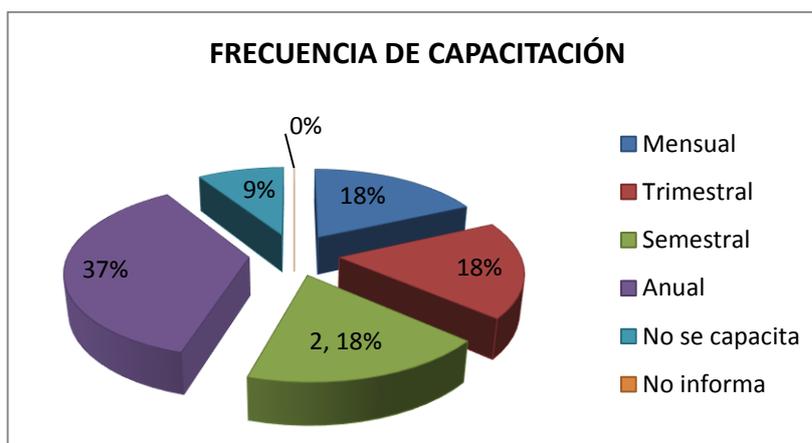
**PREGUNTA No. 4. ¿Con qué frecuencia la empresa capacita a su personal?**

**Tabla No. 5. Frecuencia de capacitación**

VARIABLE	TOTAL	%
Mensual	2	18%
Trimestral	2	18%
Semestral	2	18%
Anual	4	36%
No se capacita	1	9%
No informa	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Salcedo B. (2016)

**Gráfico No. 6. Frecuencia de capacitación**



Elaborado por: Salcedo B. (2016)

**Interpretación:** En cuanto a la frecuencia con la que se capacita al personal de la empresa, el 37% manifiesta que se realiza la capacitación cada año, así como el 18% de los encuestados dice que se lo hace mensual, trimestral o semestralmente. Esto deja en claro que el personal está siendo capacitado de forma esporádica y, hasta cierto punto, desorganizada, sin una verdadera planificación al respecto.

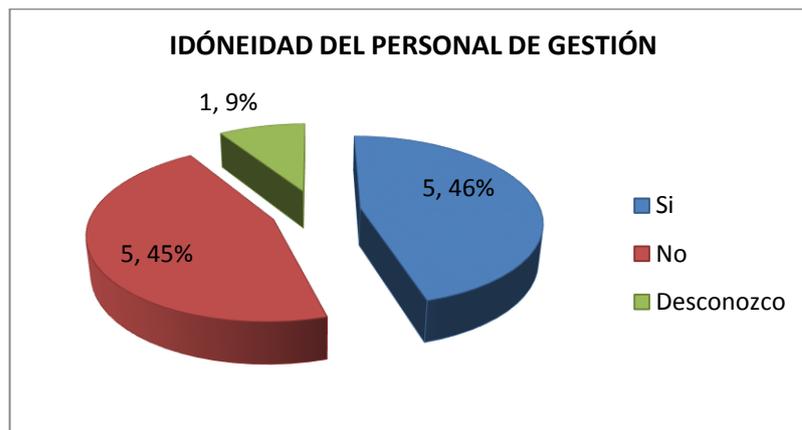
**PREGUNTA No. 5. ¿Cuenta la empresa con personal idóneo para la gestión de cobranza?**

**Tabla No. 6. Idoneidad del personal de gestión**

VARIABLE	TOTAL	%
Si	5	45%
No	5	45%
Desconozco	1	9%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Salcedo B. (2016)

**Gráfico No. 7. Idoneidad del personal de gestión**



Elaborado por: Salcedo B. (2016)

**Interpretación:** De acuerdo al criterio de los encuestados, el 45% manifiesta que el personal de cobranza es idóneo para dichas funciones, así como también el 45% dice que el personal de cobranza no es idóneo. Esto quiere decir que existe una opinión dividida respecto de la idoneidad del personal de cobranza lo que amerita que el mismo sea entrenado para que su gestión obtenga mejores resultados y sea reconocido dentro del colectivo de la empresa.

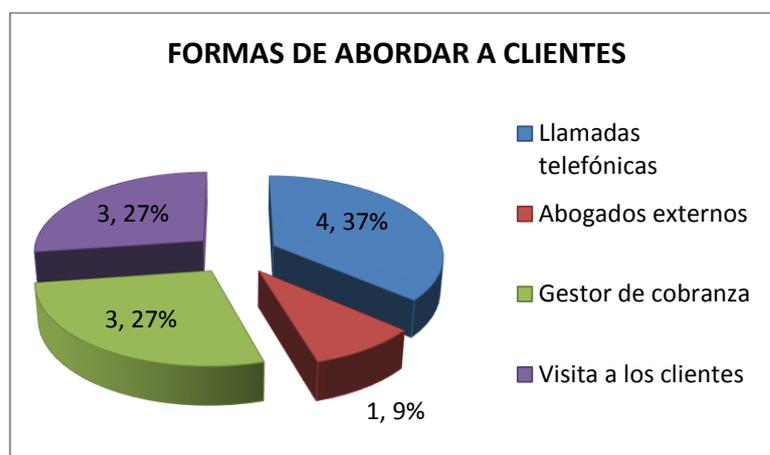
**PREGUNTA No. 6. ¿Cuál de las siguientes maneras o formas, estaría usted de acuerdo para abordar a los clientes dentro de un proceso de recuperación de cartera?**

**Tabla No. 7. Formas de abordar a clientes**

VARIABLE	TOTAL	%
Llamadas telefónicas	4	36%
Abogados externos	1	9%
Gestor de cobranza	3	27%
Visita a los clientes	3	27%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Salcedo B. (2016)

**Gráfico No. 8. Formas de abordar a clientes**



Elaborado por: Salcedo B. (2016)

**Interpretación:** El 36% de los encuestados manifiesta que las llamadas telefónicas con la mejor manera de abordar a los clientes a fin de gestionar el cobro de sus haberes. Así mismo el 27% muestran su opinión dividida en cuanto a que la gestión de cobranza y la visita al cliente son las mejores formas de gestionar la cobranza.

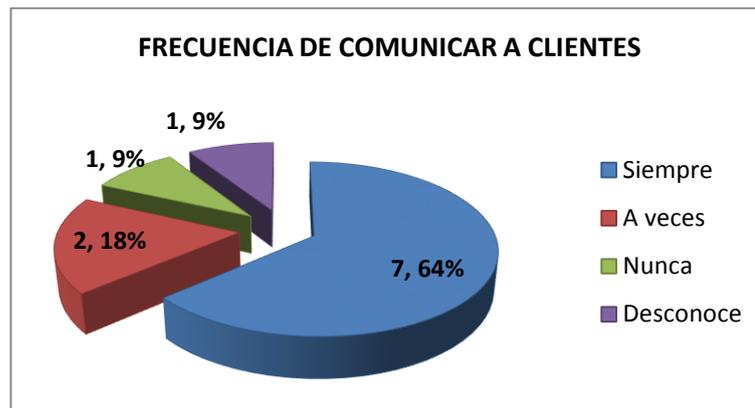
**PREGUNTA No. 7. La Empresa cuenta con estrategias adecuadas para hacerle conocer al cliente sobre el vencimiento de sus valores mensuales?**

**Tabla No. 8. Frecuencia de comunicar a clientes**

VARIABLE	TOTAL	%
Siempre	7	64%
A veces	2	18%
Nunca	1	9%
Desconoce	1	9%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Salcedo B. (2016)

**Gráfico No. 9. Frecuencia de comunicar a clientes**



Elaborado por: Salcedo B. (2016)

**Interpretación:** Del total de los encuestados el 64% manifiesta que la empresa si cuenta con estrategias adecuadas para comunicar al cliente sobre su morosidad y que las aplican siempre.

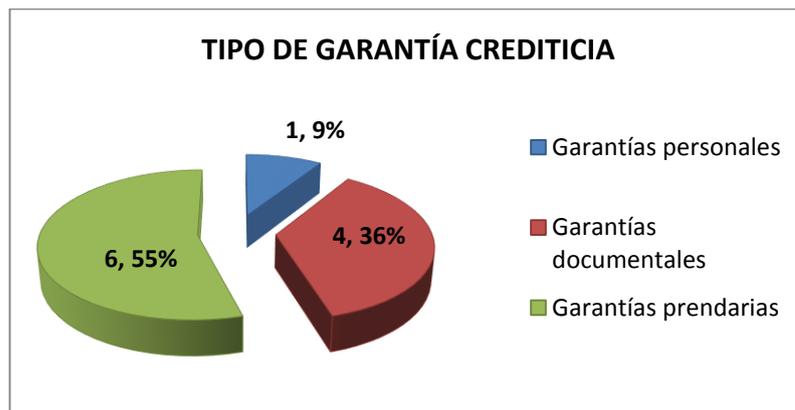
**PREGUNTA No. 8. Qué tipo de garantías de crédito considera que la empresa debe implementar para sus clientes?**

**Tabla No. 9. Tipo de garantía crediticia**

VARIABLE	TOTAL	%
Garantías personales	1	9%
Garantías documentales	4	36%
Garantías prendarias	6	55%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Salcedo B. (2016)

**Gráfico No. 10. Tipo de garantía crediticia**



Elaborado por: Salcedo B. (2016)

**Interpretación:** En cuanto a las garantías de la venta a crédito, el 55% de los encuestados manifiestan que la mejor alternativa son las garantías prendarias, esto indica que el contar con bienes legítimos del cliente muestra mayor confianza en las personas. El 36% tiene mayor confianza en las garantías documentales.

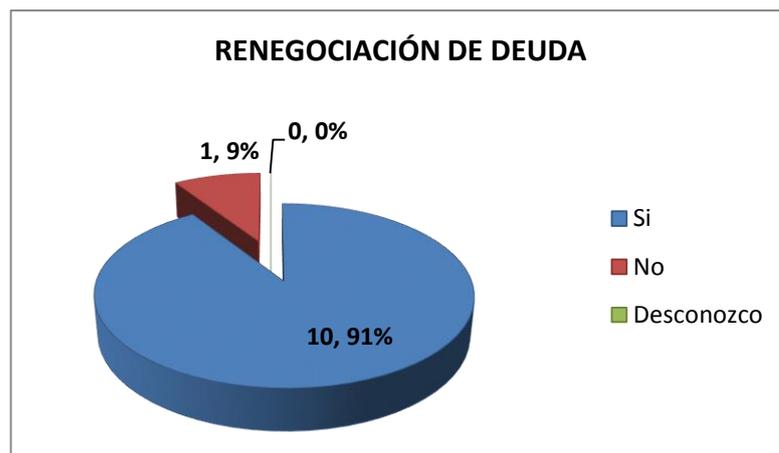
**PREGUNTA No. 9. Cree usted que renegociar las deudas con los clientes garantizaría la recuperación en cartera vencida?**

**Tabla No. 10. Renegociación de deuda**

VARIABLE	TOTAL	%
Si	10	91%
No	1	9%
Desconozco	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Salcedo B. (2016)

**Gráfico No. 11. Renegociación de deuda**



Elaborado por: Salcedo B. (2016)

**Interpretación:** Dentro de las estrategias de recuperación de cartera vencida esta la renegociación de las deudas con los clientes, donde el 91% de los encuestados manifiestan que esta alternativa garantizaría ampliamente la recuperación de cartera y evitar pérdidas elevadas por ventas a crédito.

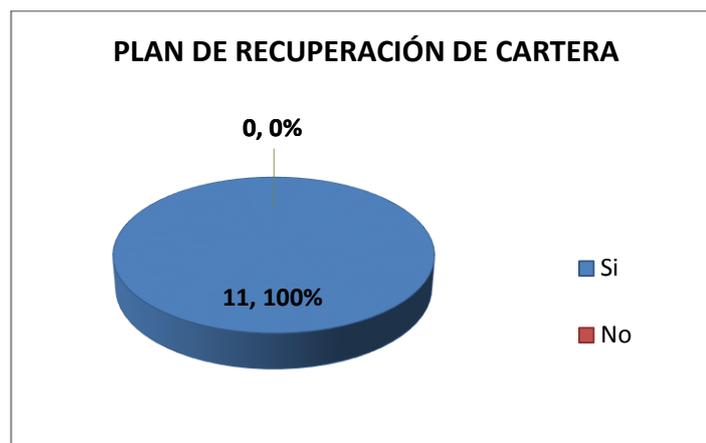
**PREGUNTA No. 10. Considera usted idóneo la aplicación de un plan de recuperación de cartera vencida en la empresa?**

**Tabla No. 11. Plan de recuperación de cartera**

VARIABLE	TOTAL	%
Si	11	100%
No	0	0%
No informa	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Salcedo B. (2016)

**Gráfico No. 12. Plan de recuperación de cartera**



Elaborado por: Salcedo B. (2016)

**Interpretación:** El 100% de los encuestados manifiestan que es factible la aplicación de un plan de recuperación de cartera vencida puesto que en él se tendría una mejor organización y planificación que en razón del tiempo, contribuya en la recuperación de los créditos vencidos de los deudores de la empresa.

### 3.5.2. Análisis de la encuesta aplicada a clientes.

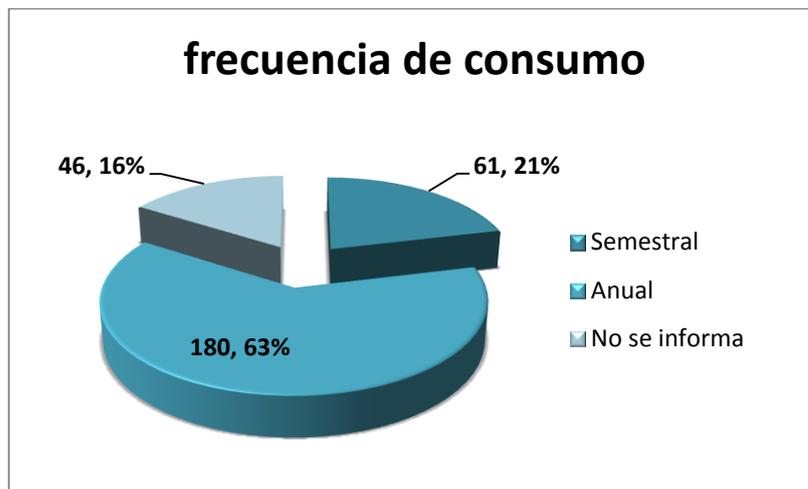
**PREGUNTA No. 1. ¿Con que frecuencia compra electrodomésticos y enseres para el hogar? Escoja una sola opción?**

**Tabla No. 12. Frecuencia de consumo**

VARIABLE	TOTAL	%
Semestral	61	21%
Anual	180	63%
No se informa	46	16%
<b>TOTAL</b>	<b>287</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Salcedo B. (2016)

**Gráfico No. 13. Frecuencia de consumo**



Elaborado por: Salcedo B. (2016)

**Interpretación:** Respecto de la frecuencia de consumo de electrodomésticos y enseres para el hogar, el 63% de los encuestados manifestaron que acuden a un almacén a comprar anualmente, o una vez al año, algún artículo para su casa.

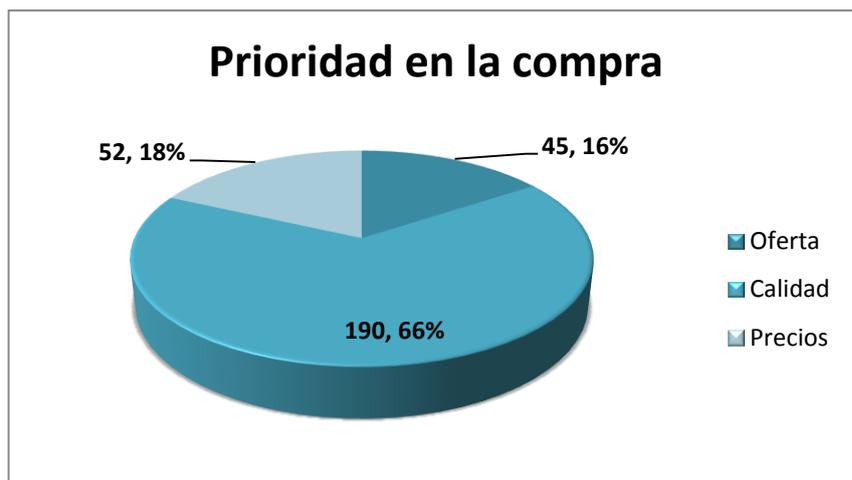
**PREGUNTA No. 2. ¿Qué considera que es más importante al momento de comprar un electrodoméstico? Escoja una sola opción?**

**Tabla No. 13. Prioridad en la compra**

VARIABLE	TOTAL	%
Oferta	45	16%
Calidad	190	66%
Precios	52	18%
<b>TOTAL</b>	<b>287</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Salcedo B. (2016)

**Gráfico No. 14. Prioridad en la compra**



Elaborado por: Salcedo B. (2016)

**Interpretación:** El 66% de los consumidores consultados manifiestan que priorizan la calidad en los productos cuando acuden a un local de electrodomésticos, el 52% considera que el precio es más prioritario.

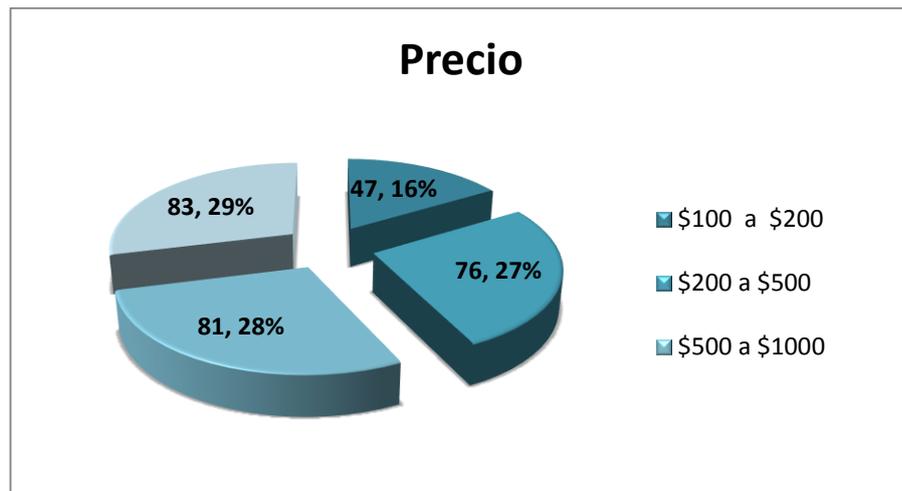
**PREGUNTA No. 3. ¿Cuánto está dispuesto a gastar para comprar un aparato nuevo o enser para el hogar? Escoja una sola opción?**

**Tabla No. 14. Precio**

VARIABLE	TOTAL	%
\$100 a \$200	47	16%
\$200 a \$500	76	26%
\$500 a \$1000	81	28%
\$1000 en adelante	83	29%
<b>TOTAL</b>	<b>287</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Salcedo B. (2016)

**Gráfico No. 15. Precio**



Elaborado por: Salcedo B. (2016)

**Interpretación:** El 29% de los encuestados están dispuestos a pagar de 500 dólares en adelante por la adquisición de aparatos nuevos o enseres para el hogar independiente de la forma de pago que prefieran, el 28% prefieren gastar entre \$200 a \$500 en promedio.

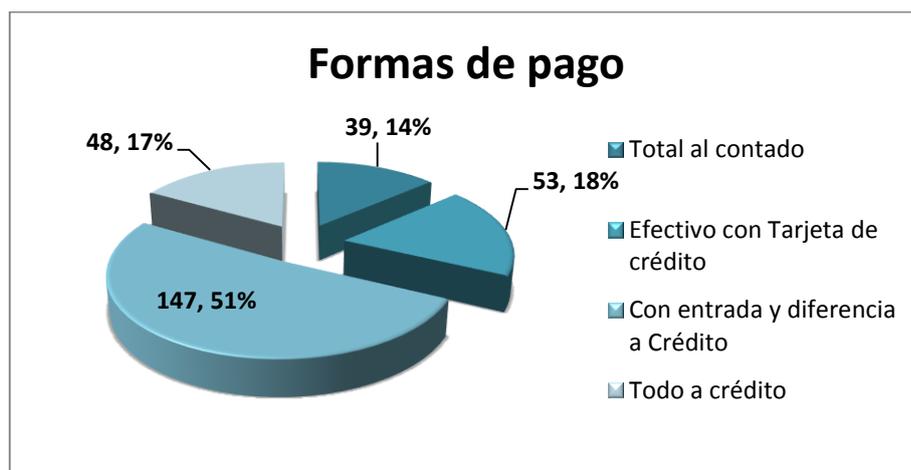
**PREGUNTA No. 4. ¿Qué forma de pago prefiere utilizar en sus compras? Escoja una sola opción, la que crea de mayor preferencia?**

**Tabla No. 15. Formas de pago**

VARIABLE	TOTAL	%
Total al contado	39	14%
Efectivo con Tarjeta de crédito	53	18%
Con entrada y diferencia a Crédito	147	51%
Todo a crédito	48	17%
<b>TOTAL</b>	<b>287</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Salcedo B. (2016)

**Gráfico No. 16. Formas de pago**



Elaborado por: Salcedo B. (2016)

**Interpretación:** En cuanto a las formas de pago que prefieren los consumidores, el 51% manifiesta que prefieren comprar dando una cantidad de entrada y la diferencia diferir en un crédito, el 18% prefiere comprar con tarjeta de crédito.

**PREGUNTA No. 5. ¿Si alguna vez ha comprado a crédito, antes de firmar el contrato le han informado detalladamente de los montos, plazos, gastos, intereses, amortizaciones, consecuencias de impago de las cuotas, etc.?**

**Tabla No. 16. Información de crédito**

VARIABLE	TOTAL	%
Si	246	86%
No	41	14%
<b>TOTAL</b>	<b>287</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Salcedo B. (2016)

**Gráfico No. 17. Información de crédito**



Elaborado por: Salcedo B. (2016)

**Interpretación:** Respecto de si la empresa le informa de las condiciones del crédito al momento de la compra, el 86% de los encuestados manifiestan que si se les informa en detalle.

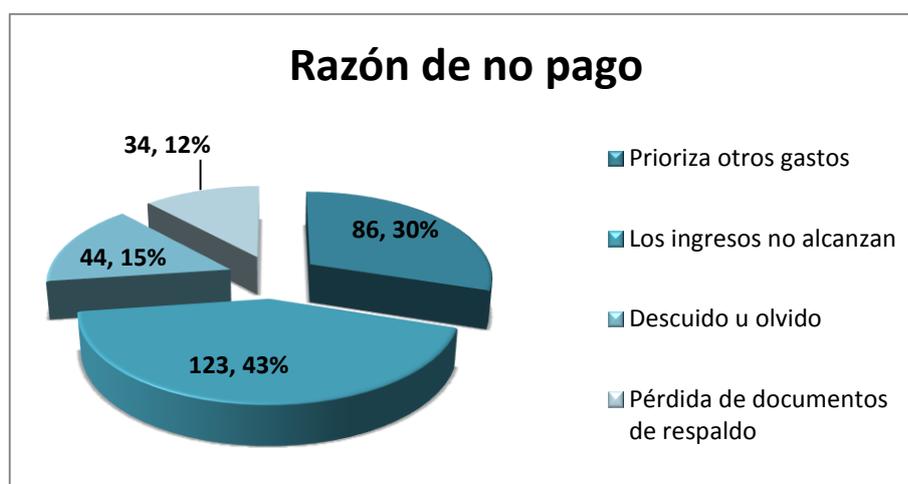
**PREGUNTA No. 6. ¿Cuáles considera usted que es la principal razón por la que no puede cancelar un crédito oportunamente? Escoja una sola opción, la que crea de mayor relevancia. Conteste con honestidad.**

**Tabla No. 17. Razón de no pago**

VARIABLE	TOTAL	%
Prioriza otros gastos	86	30%
Los ingresos no alcanzan	123	43%
Descuido u olvido	44	15%
Pérdida de documentos de respaldo	34	12%
<b>TOTAL</b>	<b>287</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Salcedo B. (2016)

**Gráfico No. 18. Razón de no pago**



Elaborado por: Salcedo B. (2016)

**Interpretación:** El 43% de los encuestados manifiestan que no cancelan a tiempo sus créditos debido a que no alcanzan sus ingresos, así mismo, el 30% dicen priorizar otros gastos, mientras que apenas el 15% dice no pagar sus obligaciones a tiempo porque se olvidan de las mismas.

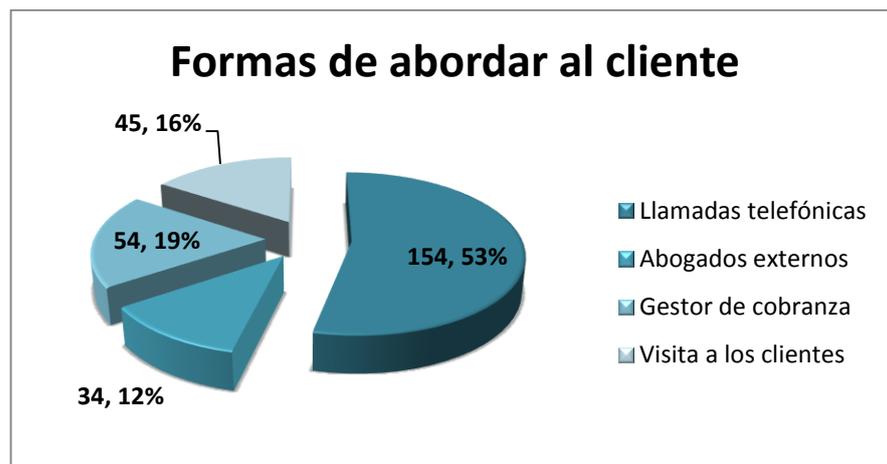
**PREGUNTA No. 7. ¿Cuál de las siguientes maneras o formas, estaría usted de acuerdo para que le aborden dentro de un proceso de cobranza?**

**Tabla No. 18. Formas de abordar al cliente**

VARIABLE	TOTAL	%
Llamadas telefónicas	154	54%
Abogados externos	34	12%
Gestor de cobranza	54	19%
Visita a los clientes	45	16%
<b>TOTAL</b>	<b>287</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Salcedo B. (2016)

**Gráfico No. 19. Formas de abordar al cliente**



Elaborado por: Salcedo B. (2016)

**Interpretación:** El 54% de los encuestados concuerdan en que las de llamadas telefónicas son el mejor mecanismo para abordar al cliente respecto de sus obligaciones.

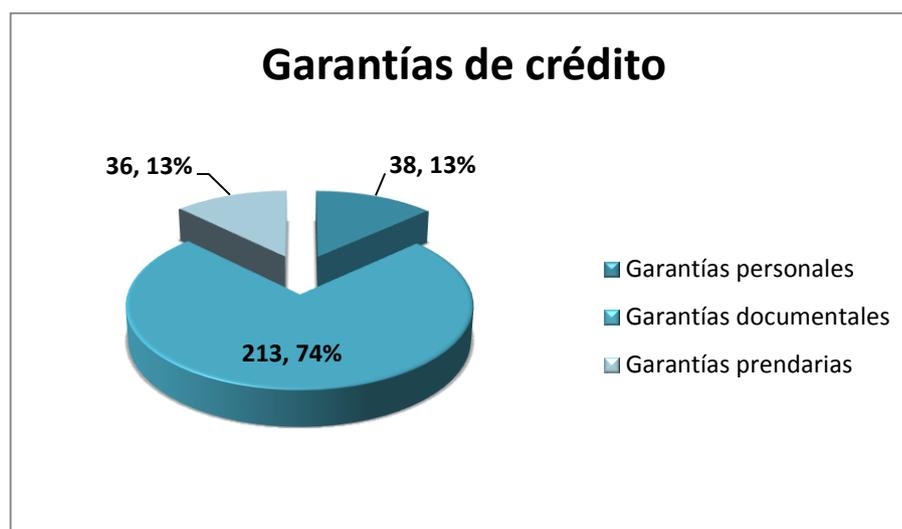
**PREGUNTA No. 8. ¿Qué tipo de garantías de crédito considera que tiene mayor respaldo para la empresa y para usted en una compra a crédito?**

**Tabla No. 19. Garantías de crédito**

VARIABLE	TOTAL	%
Garantías personales	38	13%
Garantías documentales	213	74%
Garantías prendarias	36	13%
<b>TOTAL</b>	<b>287</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Salcedo B. (2016)

**Gráfico No. 20. Garantías de crédito**



Elaborado por: Salcedo B. (2016)

**Interpretación:** El 74% de los encuestados manifiestan que la mejor garantía de una compra a crédito es la garantía documental. Consideran que los documentos como contratos, letras de cambio, etc., son más fidedignos y que representan menor costo.

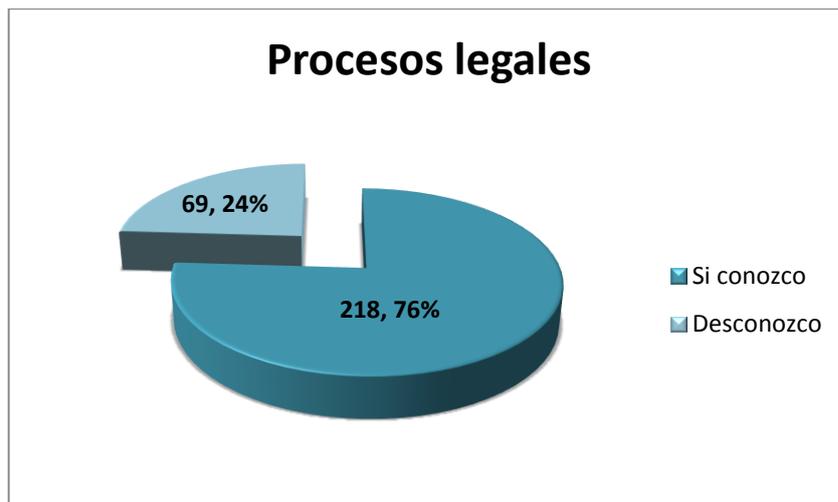
**PREGUNTA No. 9. ¿Las empresas para el cobro de deudas vencidas tiene el legítimo derecho de aplicar procesos legales como el Juicio Ejecutivo y el Juicio de Insolvencia, conoce usted sobre estos procesos legales?**

**Tabla No. 20. Procesos legales**

VARIABLE	TOTAL	%
Si conozco	218	76%
Desconozco	69	24%
<b>TOTAL</b>	<b>287</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Salcedo B. (2016)

**Gráfico No. 21. Procesos legales**



Elaborado por: Salcedo B. (2016)

**Interpretación:** Respecto de procesos legales que las empresas pueden hacer uso cuando los deudores no cancelas dentro de los plazos establecidos, el 76% manifiesta que si conocen de estos procedimientos legales.

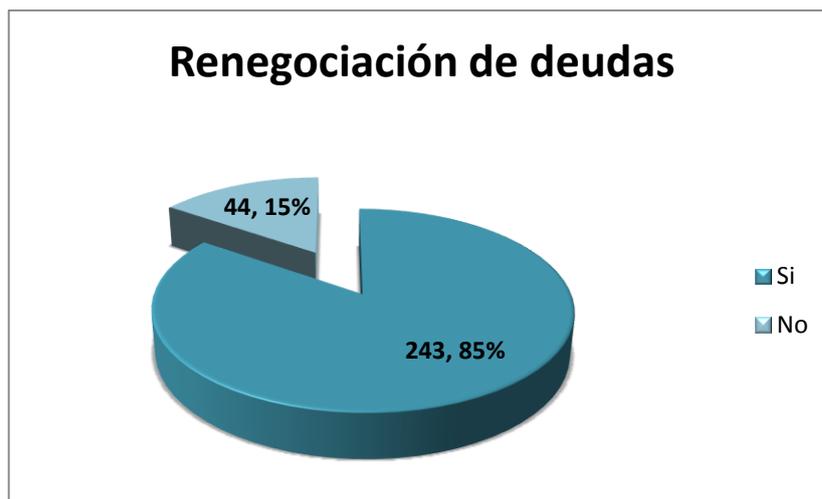
**PREGUNTA No. 10. ¿Cree usted que renegociar las deudas fomentaría su cultura de pago y garantizaría la recuperación en cartera vencida de la empresa?**

**Tabla No. 21. Renegociación de deudas**

VARIABLE	TOTAL	%
Si	243	85%
No	44	15%
<b>TOTAL</b>	<b>287</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Salcedo B. (2016)

**Gráfico No. 22. Renegociación de deudas**



**Elaborado por:** Salcedo B. (2016)

**Interpretación:** El 85% de los encuestados manifiestan que la renegociación es una buena alternativa para que el cliente fomente su cultura de pago y la empresa de alguna manera garantice el cobro de las deudas pendientes.

### **3.5.3. VERIFICACIÓN DE LA IDEA DEFENDER**

La idea a defender planteada manifiesta que evaluar la gestión en la recuperación de cartera vencida y elaborar un plan de recuperación de cartera vencida de la empresa UNIHOGAR CÍA. LTDA., de la ciudad de Riobamba, nos permitirá conocer de manera objetiva la situación en cuanto a cuentas por cobrar se refiere y disponer de un mecanismo idóneo para su gestión eficiente.

De acuerdo a las encuestas realizadas se comprueba que verdaderamente la empresa conoce y aplica algunos mecanismos dentro de la gestión de cartera, sin embargo consideran que es pertinente plantear una propuesta que contribuya significativamente en la recuperación de cartera vencida que a largo plazo fortalezca a la empresa y sobre todo disminuya este rubro garantizando la permanencia de los clientes.

Por otra parte, tomando en cuenta los resultados alcanzados con la encuesta a clientes o público en general, el cliente cae en mora debido a que sus ingresos no alcanzan para cubrir sus gastos, a su vez, un alto porcentaje de personas consideran que las empresas están en su derecho de implementar los mecanismos legales pertinentes para cobrar las deudas pendientes y que plantear una renegociación contribuiría significativamente en la cultura de pago y en la recuperación de cartera vencida en la empresa.

### **3.5.4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENTREVISTA**

**LUGAR:** Riobamba, Almacenes UNIHOGAR

**FECHA:** 3 de mayo del 2016

**HORA DE INICIO:** 10h00 am **HORA DE FINALIZACION:** 10h30 am

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO:** Mónica Parra Freire

**CARGO EN LA EMPRESA:** Administradora

**RESPONSABLE:** Beatriz Salcedo

## **TEMA 1: VENTAS A CRÉDITOS**

### **1. Existe en la empresa un mecanismo de la venta a crédito y su correcta gestión post venta?**

*“Si existe ‘‘PROCESOS Y RESPALDOS’’ para venta a crédito”*

### **2. Cuál es el volumen de ventas a crédito frente a las ventas al contado?**

*“-Ventas Crédito 60%*

*-Ventas Contado 40%*

*-Efectivo con tarjeta de crédito”*

### **3. Hasta qué monto un cliente puede comprar a crédito?**

*“Depende de los ingresos económicos de cada cliente, pero el cupo máximo es de 4000 dólares”*

### **4. Cuáles son los riesgos más relevantes que usted considera, se presentan en una venta a crédito?**

*“-Recuperación de cuentas por cobrar*

*-Fallecimiento del cliente*

*-Salida fuera del país”*

## **TEMA 2: GESTIÓN DEL CRÉDITO Y CARTERA VENCIDA**

### **5. Se implementa algún método de provisión de cuentas por cobrar?**

*“Si”*

### **6. Considera que el otorgar créditos a los clientes da como resultado problemas de liquidez en la empresa?**

*“No, más bien contamos con facilidades de compra para los clientes”*

### **7. Cuáles son los valores vencidos y por vencer en cartera que tiene la empresa?**

**(No responde el entrevistado)**

**8. Cuáles son las consecuencias de tener cartera vencida en la empresa?**

- “-Falta de liquidez*
- Cartera castigada*
- Quiebre de la empresa”*

**9. Cuáles considera usted son las causas por las que el cliente no cancela sus deudas con la empresa?**

- “-Falta de cultura de pago*
- Olvido de fecha de pago*
- Tiempo de acercarse a pagar”*

**10. Cuenta la empresa con mecanismos de seguimiento de los créditos y recuperación de cartera?**

- “Si,*
- Llamada recordatorias de pagos*
- Comunicados, notificaciones y cobranzas extrajudiciales*
- Visitas con abogado de la empresa*
- Juicios”*

**11. La empresa cuenta con un equipo capacitado en la gestión de la cobranza a clientes?**

- “Nos autocapacitamos para realizar la gestión”*

**12. La empresa capacita al personal de ventas, crédito y cobranza, con qué frecuencia o periodicidad lo hace?**

- “Esporádicamente”*

**13. Cuáles son los métodos que se aplican para la recuperación de cartera vencida?**

- “-Llamadas recordatorias de pagos*
- Visita de cobrador a domicilio o trabajo*
- Comunicados, notificaciones, cobranzas extrajudiciales*

*-Visita de abogado de empresa*

*-Juicios”*

**14. Considera necesario la implementación de un plan de recuperación de cartera vencida y cuáles serían las ventajas de su aplicación?**

*“Seguro que sí, nos ayudaría para recuperar más nuestra cartera.*

*Ventajas: -Disminuir nuestra cartera*

*-Cumplir metas de recuperación”*

**Interpretación:** Los puntos relevantes se centran en:

- La empresa cuenta con mecanismos de seguimiento de clientes y recuperación de cartera así como los métodos que emplean para gestionar cartera vencida.
- En la empresa no se da una capacitación periódica a sus trabajadores respecto de créditos, ventas y cobranza, algo que seguro garantizaría en gran medida la gestión de cobranza.
- La empresa necesita de personal capacitado y experimentado en la gestión de cobranza a fin de que se obtenga eficiencia y efectividad.
- La propuesta de un plan de gestión de cartera vencida que considere aspectos que no se han desarrollado en la empresa mostraría dos ventajas: disminución de cartera y cumplimiento de metas de recuperación. Esto indica que la gestión de cobranza necesita de objetivos claros que sean medibles.

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1. TEMA**

PLAN DE RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA DE LA EMPRESA UNIHOGAR CÍA. LTDA., DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA.

### **4.2. CONTENIDO DE LA PROPUESTA**

#### **4.2.1. INTRODUCCIÓN**

Es de vital importancia para una empresa llevar una gestión clara y decidida sobre los créditos, puesto que históricamente se ha comprobado que mantener cuentas por cobrar o incobrables acarrear graves problemas en la estabilidad de la empresa desde el punto de vista económico y financiero, lo que muchas veces conlleva a falta de liquidez e incluso el cierre definitivo de la empresa.

Así pues, considerando lo anterior, se ha realizado un análisis de la situación de la empresa UNIHOGAR CIA.LTDA., de la ciudad de Riobamba, en cuanto a cartera vencida, y refiriéndose fielmente a la información que me proporcionaron por la gerencia y administración de la empresa, los resultados alcanzados en la aplicación de las técnicas de investigación y de la sustentación técnica y teórica de este trabajo, se plantea el siguiente Plan de Recuperación de Cartera Vencida que consta de las siguientes etapas:

Primera etapa, en ella se define concisamente la Justificación, el Objetivo del plan, la Fundamentación del Plan y la Operacionalización de la empresa en donde consta Misión, Visión, Valores Institucionales, Análisis FODA y Estructura Organizacional.

Segunda etapa, aquí se establecen las Estrategias de Recuperación de Cartera Vencida, la Administración de cuentas por cobrar, Provisión de Cartera Vencida, Base Legal, Estrategias de Cobranza, El área de cobranza, el Personal de Cobranza.

Tercera etapa, la última etapa del plan de recuperación de cartera vencida debe ser medido y evaluado, para ellos se tratan los siguientes puntos: Determinación de Indicadores de Cartera Vencida, Flujograma de Procesos, Simulador para Renegociación de deuda, Conclusiones de la idea a defender.

## **4.2.2. PRIMERA ETAPA**

### **4.2.2.1. Justificación**

Después de haber analizado la situación actual de la empresa respecto de cartera vencida, se llegó a la conclusión que la alternativa es el planteamiento de un plan de recuperación de cartera vencida en el que tenga un apoyo real para lograr solventar los saldos en contra y rescatar en alguna medida la inversión realizada para el giro del negocio.

### **4.2.2.2. Objetivos**

- Contar con un plan esquematizado que garantice la recuperación de cartera vencida en un 70% en un año, donde se considere las posibilidades reales de cobro.
- Establecer los parámetros técnicos en los que se sustente la empresa para exigir al deudor cancelar su deuda.
- Determinar alternativas de renegociación de deudas con los clientes a fin de llegar a acuerdos amigables que busquen un beneficio mutuo.
- Apalancar a la empresa a fin de que a futuro no tenga pérdidas demasiado elevadas por ventas a crédito.

### **4.2.2.3. Fundamentación del Plan**

La empresa UNIHOGAR CIA. LTDA., es una empresa de comercialización de productos electrodomésticos que, al igual que la gran mayoría de empresas, tiene la política de vender a crédito.

Esto le ha generado ventajas como el poder asegurar la venta de los productos y obtener clientes fieles, pero también desventajas, una de ellas, la más importante, es el caer en iliquidez o pérdida por productos debido a la no cancelación oportuna de los pagos correspondientes por parte de los clientes en los plazos establecidos.

La empresa UNIHOGAR CIA.LTDA., cuenta con una alta gama de productos para el hogar y dentro de ellos está el asesoramiento sobre dichos productos respondiendo a los requerimientos de los clientes, anotamos a continuación un listado de las líneas de productos que comercializa:

Electrodomésticos Complementarios, tales como aspiradoras, calefones, extractores de olor, etc.

- Audio y Video: televisores, DVDs, Blu-ray, cine en casa, equipos de sonido, etc.
- Tecnología: computadoras, celulares, tablets, etc.
- Niños: cunas, coches, triciclos, etc.
- Muebles: juegos de dormitorio, sala, cocina, etc.
- Motos y Cuadrones
- Lencería de Cama: colchones, cobijas, sábanas, edredones, etc.
- Lavado y Secado: lavadoras, secadoras, etc.
- Joyas y Relojes
- Gimnasios y Bici: máquinas de entrenamiento, bicicletas, etc.
- Electrodomésticos Cocina: refrigeradoras, cocinas, licuadoras, etc.
- Belleza y Perfumería: perfumes y cosméticos.
- Decoraciones: alfombras, centros de sala, cuadros, etc.
- Utensilios de Cocina: ollas, cubiertos, cuchillos, vajillas, etc.

Para la comercialización de sus productos implementa mecanismos de venta tanto al contado como a crédito. En cuanto a la venta a crédito detallamos a continuación el mecanismo que aplica:

1. El cliente es asesorado consistentemente sobre el producto que requiere.

2. Dependiendo de la negociación con el cliente se establece el porcentaje de entrada que puede pagar cuya diferencia está sujeta a crédito en donde se dispone que el cliente cumpla con los requisitos siguientes:

### REQUISITOS CRÉDITO:

- GARANTE CON CASA, O COMPRADOR CON CASA
  - PAGO DEL PREDIO
  - COPIA DE LA CEDULA
  - 30 % DE ENTRADA
  - TARJETA A 12 MESES SIN INTERESES (en este caso puede ser por el valor total o por una proporción dependiendo de la negociación)
3. El asesor comercial dispone el cierre de la venta receptando los requisitos descritos y determinando los valores a cancelar y los plazos dispuestos en sus políticas apoyando la transacción mediante letras de cambio o pagares según el caso lo amerite.

Dentro de la fundamentación es necesario también anotar un detalle sobre las ventas y cartera vencida de la empresa, para ello revisamos la siguiente tabla:

**Tabla No. 22. Resumen de ventas y cartera vencida**

AÑO	VENTAS	% VENTAS	CARTERA VENCIDA	% C. VENCIDA	% CARTERA vs VENTAS
2013	\$ 1.100.000,00		\$ 30.862,00		2,81%
2014	\$ 1.050.000,00	5%	\$ 36.091,00	14%	3,44%
2015	\$ 780.000,00	26%	\$ 50.000,00	28%	6,41%
2016 (hasta mayo)	\$ 350.000,00	55%	\$ 1.833,94		0,52%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3.280.000,00</b>		<b>\$ 118.786,94</b>		<b>3,62%</b>

**Fuente:** Empresa UNIHOGAR CIA. LTDA.

**Elaborado por:** Salcedo B. (2016)

Es importante destacar que la administración de la empresa no ha proporcionado información contable detallada sobre clientes individualmente ni de grupos de clientes por montos y plazo, por ello se determina que el plan estará basado en los valores

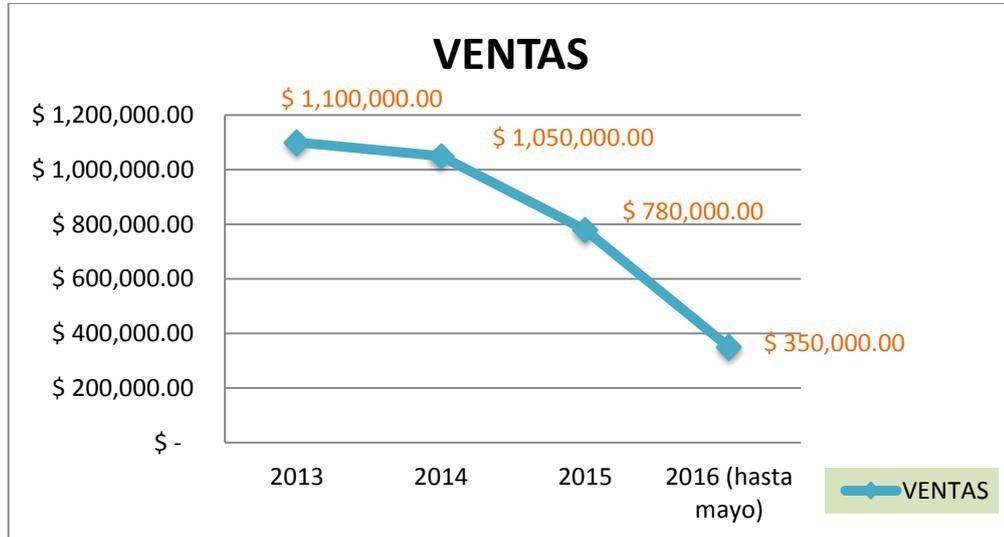
generales que me proporcionaron, así mismo en cuanto al criterio obtenido del análisis de la investigación de campo realizada en la empresa.

De acuerdo con la tabla anterior, vemos que en el año 2013 las ventas se mantuvieron en un rango de \$ 1.100.000,00 frente a una cartera vencida de \$ 30.862,00; en el año 2014 las ventas se ubicaron en un rango de \$ 1.050.000,00 frente a una cartera vencida de \$ 36.091,00; en el 2015 la ventas fueron de \$ 780.000,00 y cartera vencida de \$ 50.000,00, finalmente se contabiliza ventas y cartera vencida del año 2016 hasta el mes de mayo, así tenemos \$ 350.000,00 y cartera vencida de \$ 1.833,94.

En total por ventas la empresa registra \$ 3.280.000,00 y cartera vencida \$ 118.786,94, entre el año 2013 y 2016, lo que corresponde al 3,62%.

Veamos pues, el detalle mediante gráficos:

**Gráfico No. 23. Análisis de Ventas**



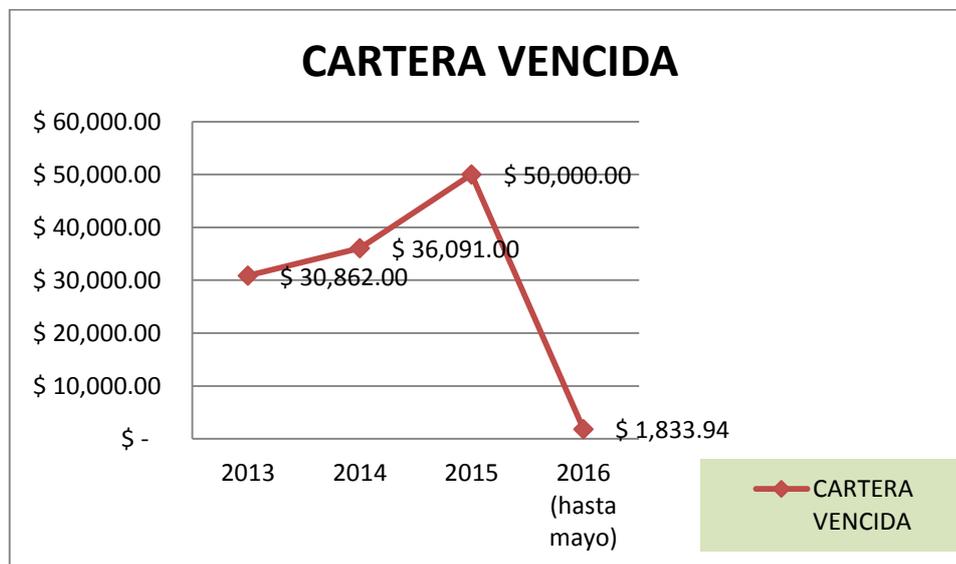
**Elaborado por:** Salcedo B. (2016)

Las ventas reflejan una caída bastante notable, entre el año 2013 y 2014 hay un decremento del 5%; entre el 2014 y 2015 se ve ya un decremento bastante alto del 26%, hacia el 2016, hasta el mes de mayo vemos un 55% frente al 2014, esto alienta a que es posible superar lo conseguido en dicho año.

Es importante resaltar que la empresa maneja presupuestos de ventas variables, no son fijos entre un período y otro, esto le permite a la empresa lograr el cumplimiento de metas con un alto grado de efectividad. Por ejemplo, en el año 2014 se logró cumplir con el 96,54% del presupuesto.

A continuación se analiza el comportamiento de Cartera Vencida, para ello observamos el gráfico siguiente:

**Gráfico No. 24. Análisis de Cartera Vencida**

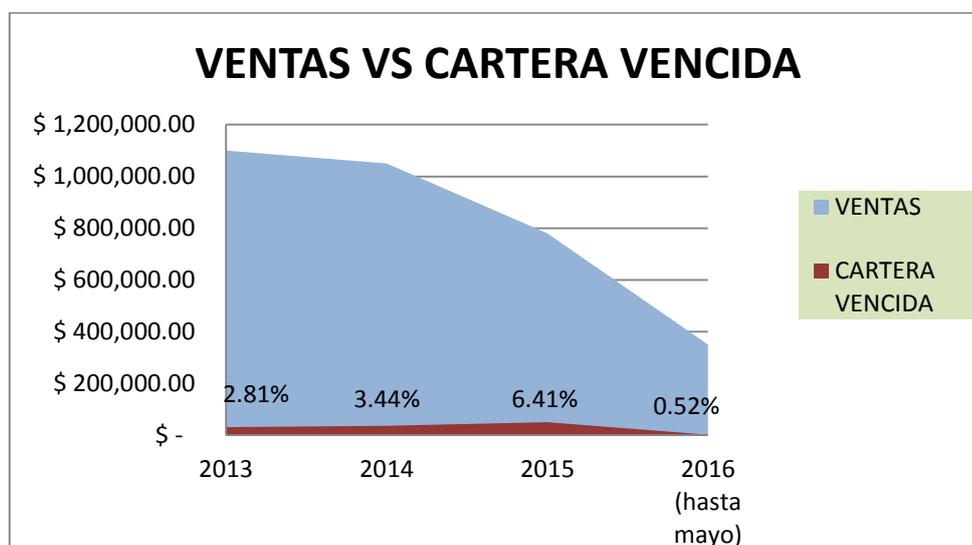


**Elaborado por:** Salcedo B. (2016)

En el año 2014 se ha visto un incremento en Cartera Vencida respecto del año 2013, así mismo en el 2015 vemos que igualmente cartera vencida incrementa a 28%; conformándose de esta forma una tendencia que a largo plazo puede generar inconvenientes en la empresa

Finalmente se analiza en un gráfico el comportamiento de las ventas frente a cartera vencida.

**Gráfico No. 25. Análisis de Ventas vs Cartera Vencida**



**Elaborado por:** Salcedo B. (2016)

Los valores de ventas, como ya se comprobó anteriormente, tienden a bajar en cada periodo, mientras que los valores de cartera vencida están incrementando. Podemos ver que en el año 2015 se registra el valor más alto del análisis; 6,41% frente a las ventas, este valor indica que cartera vencida puede en algún momento generar inconvenientes en la liquidez de la empresa puesto que lo demuestra su tendencia de crecimiento y por el contrario las ventas, persistiendo en dicho comportamiento, seguirá bajando.

Los valores de cartera vencida totales, en este caso \$ 118.786,94, es un valor bastante elevado, aunque frente a las ventas no represente un porcentaje que denote preocupación, es conveniente para la empresa buscar los medios, mecanismos, métodos y procesos que le permita recuperar en alguna medida dicho valor.

#### **4.2.2.4. Operacionalización de la Empresa**

##### **1. MISIÓN**

“Satisfacer las necesidades de los clientes promoviendo la adquisición de nuestros productos con calidad, garantía y excelencia en el servicio”

## 2. VISIÓN

“Seguir creciendo juntos, consolidándonos día a día como una empresa líder en el mercado lo que permita lograr el óptimo nivel de satisfacción de nuestros clientes y una imagen corporativa sólida”

## 3. PROPÓSITO

“Conquistar a los clientes con la calidad de nuestro servicio, brindando proactivamente el asesoramiento e información acerca de los productos que ofrecemos de una manera cálida y afectuosa”

## 4. VALORES INSTITUCIONALES

Los valores institucionales están divididos en dos grupos a saber en la siguiente tabla:

**Tabla No. 23. Valores institucionales UNIHOGAR**

<b>VALORES: “CLIENTE INTERNO”</b>	<b>VALORES: “CLIENTE EXTERNO”</b>
Respeto	Respeto
Responsabilidad	Cordialidad
Trabajo en equipo	Atención exclusiva y personalizada
Puntualidad	Ética
Honestidad	Veracidad
Lealtad.	Honestidad
Justicia	Amabilidad
Equidad	Pro actividad

**Fuente:** Empresa UNIHOGAR CIA. LTDA.

**Elaborado por:** Salcedo B. (2016)

## 5. ANÁLISIS FODA

**Tabla No. 24. FODA UNIHOGAR**

FORTALEZAS.		OPORTUNIDADES	
<b>F1</b>	Es una empresa con experiencia en el mercado	<b>O1</b>	Incremento de PYMES en la provincia.
<b>F2</b>	Cuenta con profesionales en administración, gestión financiera, asesoría comercial y crédito.	<b>O2</b>	Convenios con instituciones para otorgar ventas a crédito.
<b>F3</b>	Se cuenta con los conocimientos técnicos y bases legales.	<b>O3</b>	Avances tecnológicos y científicos que permiten el desarrollo de los sistemas y procesos administrativos y de gestión empresarial.
<b>F4</b>	Existe el personal necesario para cada área.	<b>O4</b>	Interés de las personas por renovar la tecnología en sus hogares.
<b>F5</b>	Cuenta con una gama muy alta de productos.	<b>O5</b>	Apertura de créditos y planes de financiamiento para consumo en instituciones financieras privadas y públicas que los clientes requieren.
<b>F6</b>	La empresa da un excelente trato y asesoramiento al cliente enfocándose plenamente a la satisfacción de sus requerimientos.	<b>O6</b>	Relativa estabilidad en el sector de la construcción donde se tiene mercado potencial.
<b>F7</b>	Se está permanentemente actualizando la gama de productos.	<b>O7</b>	posibilidades de segmentación y especialización en ciertos nichos de mercado
<b>F8</b>	Cuenta con instalaciones propias ubicadas en sector comercial de la ciudad.	<b>O8</b>	Aparición de nuevos formatos comerciales y asimilación de nuevas tecnologías derivadas de la mejora de las comunicaciones
<b>F9</b>	Maneja una página web empresarial muy bien detallada y llamativa	<b>O9</b>	Posibilidades de mejoras competitivas con la articulación urbanística del comercio
<b>F10</b>	Manejo de redes sociales.	<b>O10</b>	Posibilidades de ventas por internet.
DEBILIDADES		AMENAZAS	
<b>D1</b>	Endeudamiento para cubrir determinadas necesidades de la empresa y mantener su giro de negocio	<b>A1</b>	Competencia desleal por parte de otros locales donde se ofertan productos de mala calidad.
<b>D2</b>	No asegurarse íntegramente en las ventas a crédito con varios mecanismos legales que pueden solventar el cumplimiento de obligaciones por parte de los clientes.	<b>A2</b>	Negocios clandestinos donde se ofertan productos de dudosa procedencia.
<b>D3</b>	Estructura y procesos no claros respecto del área de cobranza	<b>A3</b>	Incumplimiento de los clientes con sus obligaciones de las compras a crédito
<b>D4</b>	Carencia de una cultura de constante entrenamiento del personal especialmente en el área de cobranza.	<b>A4</b>	Inestabilidad económica del país.
		<b>A5</b>	presencia de fenómenos naturales que nos afectan directa e indirectamente en nuestras actividades cotidianas (volcán Tungurahua, terremotos)
		<b>A6</b>	Incremento y reajuste de impuestos y aranceles que afectan la importación de productos de buena calidad y la venta de los mismos.
		<b>A7</b>	Cambios en las políticas y estrategias de gobierno respecto de los requerimientos o necesidades de consumo de la población, ejemplo: cocinas de inducción.

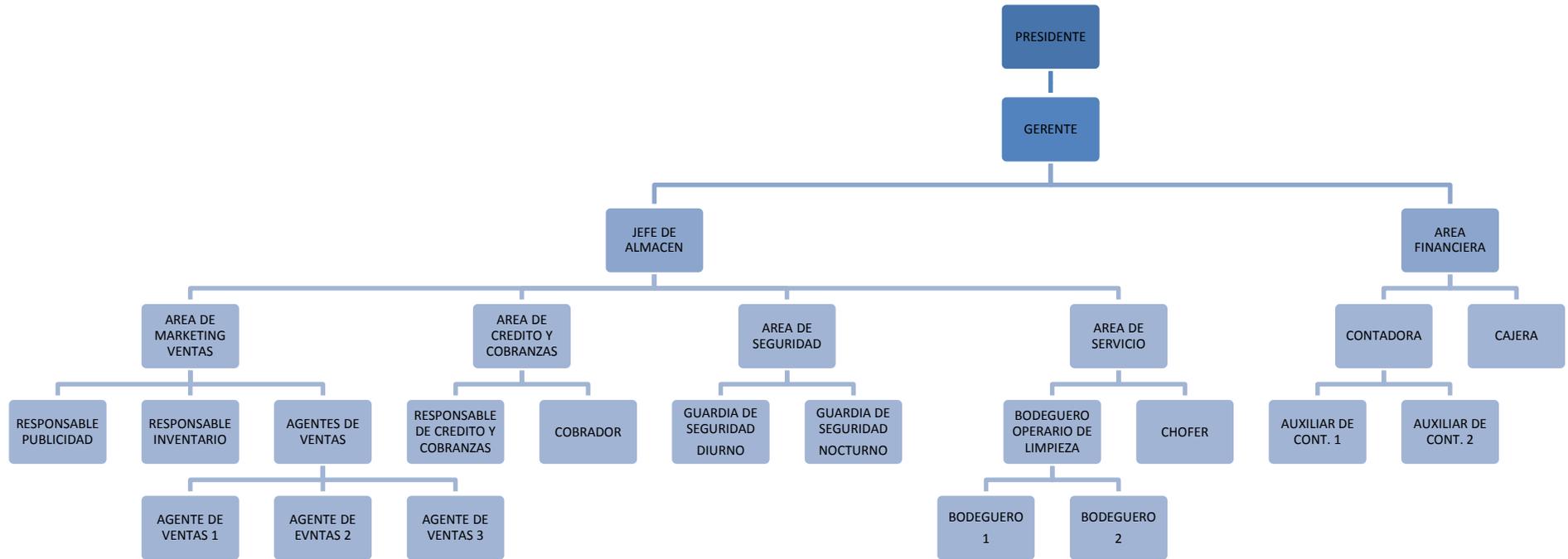
**Fuente:** Empresa UNIHOGAR CIA. LTDA.

**Elaborado por:** Salcedo B. (2016)

## **6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

De acuerdo con la información brindada en la empresa se presenta el siguiente organigrama:

**Gráfico No. 26. Organigrama Unihogar CIA. LTDA.**



**Fuente:** Empresa UNIHOGAR CIA. LTDA.

**Elaborado por:** Salcedo B. (2016)

### 4.2.3. SEGUNDA ETAPA

#### 4.2.3.1. Estrategias de Recuperación de Cartera Vencida

Es importante determinar algunas estrategias que guiarán la gestión de cobranza a fin de tener los resultados esperados, estas estrategias tienen sustento en los hallazgos de la investigación de campo y sobre todo de la investigación teórica.

**Tabla No. 25. Estrategias de recuperación de cartera vencida**

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	TÁCTICAS
Analizar al cliente deudor	Revisar datos personales	Revisar documentación del cliente en la empresa
	Revisar documentación soporte del crédito	
	Determinar condiciones del crédito	Analizar las condiciones de cómo fue otorgada la venta a crédito
Contactar al cliente	Actualización de dato del deudor	Contactar al cliente, al garante o referencia personal vía telefónica, o visita personal.
	Verificar razones de mora	Entrevistar el cliente para verificar sus motivos de no pago
	Verificar que acciones ya se ejecutaron	Verificar registros del área de cobranza por cada cliente.
Diagnostico	Definir el motivo real de la morosidad	Realizar una ficha por cada cliente donde se identifique el concepto de la compra a crédito, los plazos vencidos, los montos y las razones de incumplimiento.
	Determinar qué tipo de cliente es	Corroborar información del cliente en central de riesgos, entidades financieras, relación de deudores.
Generación de alternativas de cobro	Definir nuevas alternativas de cobro	Renegociación de deudas
Obtención de compromisos de pago	Establecer nuevos montos y plazos	Identificar claramente, cuándo, dónde, cómo y cuánto pagará el cliente
		Lograr que el cliente dé prioridad al pago del crédito
Cumplimiento de compromisos de pago	Monitoreo constante al cliente	Revisión constante de registros de pago de cada cliente.
Seguimiento del caso		
Intensificación de las acciones	Determinar incumplimiento de plazos y montos	Procedimientos legales:
		Juicio Ejecutivo: Notificación personal, Notificación por prensa, t.v., y/o radio.
	Determinar incumplimiento definitivo del cliente.	Embargo y/o secuestro de bienes
		Remate de bienes
		Juicio de insolvencia.

Elaborado por: Salcedo B. (2016)

#### **4.2.3.2. Base Legal**

Dentro de la propuesta planteada existe un sustento legal al cual se debe remitir a fin de aportar concisamente en materia de gestión de cartera vencida. Esta base legal brinda garantías a la empresa en cierta medida porque dispone de los mecanismos adecuados para lograr el cobro de créditos vencidos.

En primera instancia se deberá analizar y categorizar a los clientes de acuerdo a sus montos y plazos vencidos para proceder de la siguiente manera:

- **Juicio Ejecutivo**

Mediante este procedimiento la empresa podrá exigir vía resolución legal por parte de un juez, el cobro de lo adeudado con interés incluidos y a través de notificaciones al cliente deudor, estas notificaciones serán entregadas personalmente, para ellos se deberá conocer claramente la dirección domiciliaria del cliente a fin de hacerle llegar las notificaciones.

Dando un plazo de prórroga al cliente para obtener una respuesta de su parte y sin haberla conseguido se procederá a notificaciones vía prensa, radio y/o televisión a fin de llegar al cliente de una manera indirecta.

Si el procedimiento no ha dado resultado a razón del incumplimiento del cliente se procederá la enajenación de bienes previamente revisando montos. Esta enajenación se ejecuta a través de la orden de un juez civil quien ordena ya sea el secuestro de bienes muebles (bienes muebles como vehículos, electrodomésticos y enseres de hogar, maquinaria, equipos, etc.) o el embargo de bienes inmuebles (casas, terrenos, edificios, etc.)

Así mismo, atendiendo a los montos totales o pendientes de pago por parte del cliente, se procederá mediante orden del juez, al remate de bienes con lo que en gran medida puede cobrarse el total de las deudas pendientes.

Sin embargo, si el cliente aún el procedimiento antes descrito no cumple su obligación, se procederá a solicitar al juez el juicio de insolvencia.

En detalle sobre el contenido legal que sustenta este procedimiento, se puede ver en la sección de anexos. (Anexo No. 4.Título II. Procedimientos Ejecutivos. 101)

- **Juicio de Insolvencia**

Ante la mera posibilidad de insolvencia del deudor, nuestra legislación permite que un acreedor acuda ante el Juez del domicilio del deudor, para demandar la declaratoria de insolvencia y coloque a su deudor en una situación jurídica especial, que como primera medida tiende a bloquear que este deudor disponga de su patrimonio y lo inhabilita para administrar sus bienes con excepción de los inembargables.

Una de las principales características de la resolución que declara la insolvencia, es que se la dicta con elementos de juicios tomados a priori, esto es con pruebas aportadas en forma unilateral por el acreedor, que asume las consecuencias legales.

Sin embargo de lo anterior, a posterior de la declaratoria de insolvencia, mientras se asegura que el deudor no disponga de sus bienes, éste puede destruir la presunción legal que sirvió para colocarlo en estado de insolvencia. Es decir que se invierte la carga de la prueba, correspondiéndole al deudor justificar que tiene bienes suficientes para cumplir sus obligaciones y que en consecuencia sus activos superan al pasivo. Este es el incidente que llamamos de oposición, en el que si el deudor justifica que sus activos superan el pasivo, el proceso llamado “juicio de insolvencia” queda terminado; de lo contrario pasa a la siguiente fase que tiene como objetivo liquidar el patrimonio del deudor.

El juicio de insolvencia no es más que la ejecución de sentencia por parte de un juez declarando al deudor como persona insolvente y perdiendo temporalmente su capacidad de disponer de sus bienes para enajenar mientras dure la sentencia y se solvente las obligaciones pendientes, así también, salir del país y realizar operaciones financieras o comerciales hacia el exterior.

Dentro del plan propuesto es necesario considerar esta etapa debido a que los clientes en gran mayoría no conocen de aspectos legales que acarrearán si no cumplen sus obligaciones crediticias. Es importante que estos aspectos sean correctamente coordinados con la asesoría legal de la empresa. (Anexo No. 5. Ejemplo de Juicio de Insolvencia. 105)

#### 4.2.3.3. El Personal de Cobranza

Tomando como referencia los hallazgos más significativos de la aplicación de la encuesta y la entrevista, en este punto, se debe destacar que en la empresa no se enfatizan en la capacitación del personal y en considerar que el personal de cobranza debe ser técnico y experimentado así como constantemente entrenado en pro del cumplimiento de metas de cobranza.

A continuación detallamos el perfil del personal de cobranza.

**Tabla No. 26. Perfil del personal de cobranza**

<b>PERFIL:</b>	Ing. En Contabilidad y Auditoría y/o Ing. Comercial
<b>EXPERIENCIA</b>	Mínima 3 años en cobranza
<b>SEXO:</b>	Masculino
<b>EDAD:</b>	de 25 a 30 años
<b>FUNCIONES:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestionar el control de valores por venta a crédito</li> <li>2. Recaudar el valor de las facturas y más conceptos establecidos por la Empresa.</li> <li>3. Elaborar el informe diario de recaudación y remitirlo diariamente a Contabilidad acompañada de la correspondiente documentación de soporte.</li> <li>4. Efectuar el análisis de las posibles cuentas incobrables para su liquidación.</li> <li>5. Efectuar programas y acciones para la eliminación de la cartera vencida</li> <li>6. Administrar contratos con terceros para la recuperación de la cartera vencida.</li> </ol>

	7. Mantener estadísticas de recaudación y de cartera vencida.
	8. Reportar diariamente la morosidad de los clientes para realizar el respectivo control
<b>CONTROLES POR CLIENTES</b>	1. El cobrador con la finalidad de controlar y mantener al día la información necesaria de un cliente ha establecido la Tarjeta del Cliente
	2. En esta se deben registrar todos los movimientos y al final de cada mes se deben totalizar los saldos.
	3. Esta contiene los siguientes datos:
	• Nombres completos del cliente
	• Dirección domiciliaria, del lugar de trabajo y/o lugar de estudio.
	• Ciudad o localidad
	• Números telefónicos convencionales y celular del cliente.
	• Concepto de la venta a crédito
	• Condiciones de venta a crédito
	• Fecha de la venta
	• Fechas de plazos
	• Monto total de compra
<b>CUALIDADES</b>	Honestidad
	Responsabilidad
	Integridad
	Creatividad
	Iniciativa
	Paciencia
	Constancia
<b>OTROS REQUISITOS</b>	Contar con movilización propia

Elaborado por: Salcedo B. (2016)

#### 4.2.3.4. Renegociación de Deudas

Una de las alternativas que se establecen en la presente propuesta para la recuperación de cartera vencida, es la renegociación de deudas con los clientes. De acuerdo con los

datos proporcionados en la entrevista a la administradora, el monto máximo que otorga a los clientes por concepto de venta a crédito, es de \$ 4.000,00 lo que, a falta de un detalle de clientes y montos respecto de cuentas por cobrar, permite plantear la siguiente alternativa:

1. Se analizará la situación de cada cliente a fin de determinar la propuesta de renegociación de la deuda, considerando las garantías aportadas por el cliente al momento de la compra, ejemplo: artículo o artículos, si la venta fue a crédito con o sin interés, fecha de venta, plazos, montos vencidos, documentos soporte como letras de cambio, prendas, demás documentos legales, etc.
2. Se establecerá un corte a la fecha a fin de determinar el valor actual de la deuda como nueva base imponible a la que se aplicará el cálculo de intereses y la correspondiente tabla de amortización.
3. Se establece el siguiente cuadro de alternativas de plazos y montos máximos para cada uno:

**Tabla No. 27. Plazos y Montos Máximos**

Plazo	Factor	Montos
6 MESES	16,24%*	500 a 1000
9 MESES		1001 a 1500
10 MESES		1501 a 2000
12 MESES		2001 a 3000
18 MESES		3001 a 3500
24 MESES		3501 a 4000
*TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES, CONSUMO ORDINARIO, tasa referencial debido a que periódicamente se actualiza		

**Fuente:** Banco Central del Ecuador, junio 2016

**Elaborado por:** Salcedo B. (2016)

(Revisar Anexo No. 3. Tabla. No. 34. 100)

4. Ya definiendo las condiciones de renegociación con el cliente se desarrolla el correspondiente cuadro de amortización de la deuda en donde se obtendrá plazos, número de cuotas y montos por plazos y total a cancelar.
5. Como soporte a la alternativa de renegociación de deudas, se establece la siguiente política: Si el deudor no cancela en los plazos nuevos establecidos las cuotas programadas, se penalizará la deuda con \$2,00 por cada día que trascurra.

#### **4.2.3.5. Aplicación de la tabla de amortización**

Se plantea a continuación un ejemplo de venta parcial a crédito, para ellos se detallan los datos de la transacción y del cliente a continuación:

**Tabla No. 28. Aplicación Renegociación de Deuda, Ficha del cliente**

<b>ALMACENES UNIHOGAR CIA. LTDA.</b>		
<b>FICHA CLIENTE</b>		
<b>Datos del cliente:</b>	Luis Ramiro Ortiz López	
<b>Número de cédula:</b>	0602516858	
<b>Teléfonos de contacto:</b>	032 600 600	
<b>Dirección:</b>	Riobamba, 10 de Agosto 23-43 y Tarqui	
<b>Detalle de compra:</b>	1 Refrigerador whirlpool, dos puertas verticales, dispensador de hielo y agua, control de temperatura en el frente, control de humedad, certificación Energy star.	\$ 2.100,00
	1 COCINA INDURAMA A GAS PARMA QUARZO 6 HORNILLAS	\$ 650,00
	1 MICROONDAS 1.4' WHIRLPOOL	\$ 250,00
	1 Juego de Comedor, 6 sillas	\$ 400,00
	1 Juego de dormitorio 2 plazas	\$ 600,00
<b>Factura No.:</b>	00023152	
<b>Fecha de compra:</b>	10 de julio de 2015	
<b>Monto total de compra:</b>	\$ 4.000,00	
<b>Condiciones de venta a crédito:</b>	valor específico de entrada	\$ 1.000,00
	diferencia a crédito, para 1 año, con intereses, sin garante	\$ 3.000,00
<b>Documentos soporte:</b>	Factura, Letras de Cambio	
<b>Fecha primer pago:</b>	10 de agosto 2015	
<b>Cuota:</b>	\$ 272,19	
<b>Última cuota pagada:</b>	10 de enero de 2016	
<b>Cuotas pagadas:</b>	6	\$ 1.633,14
<b>Cuotas vencidas:</b>	5	
<b>Monto total de deuda contraída:</b>	\$ 3.266,31	
<b>Monto total por pagar:</b>	<b>\$ 1.633,17</b>	

Elaborado por: Salcedo B. (2016)

En este ejemplo de aplicación se detalla una venta a crédito en donde el cliente ha dado una entrada y la diferencia a crédito con una tasa de interés del 16%, tomando como referencia la tasa activa vigente en el rubro de consumo ordinario.

Se detalla también el número de cuotas canceladas y los montos por cuotas así como también el monto total de deuda y la diferencia por pagar que es de \$ 1.633.17; este valor será el que se tome como Base Imponible para el cálculo de la nueva tabla de amortización dentro del plan de renegociación de la deuda.

A continuación se plantea la tabla de amortización en donde se establecen los nuevos plazos y montos a cancelar.

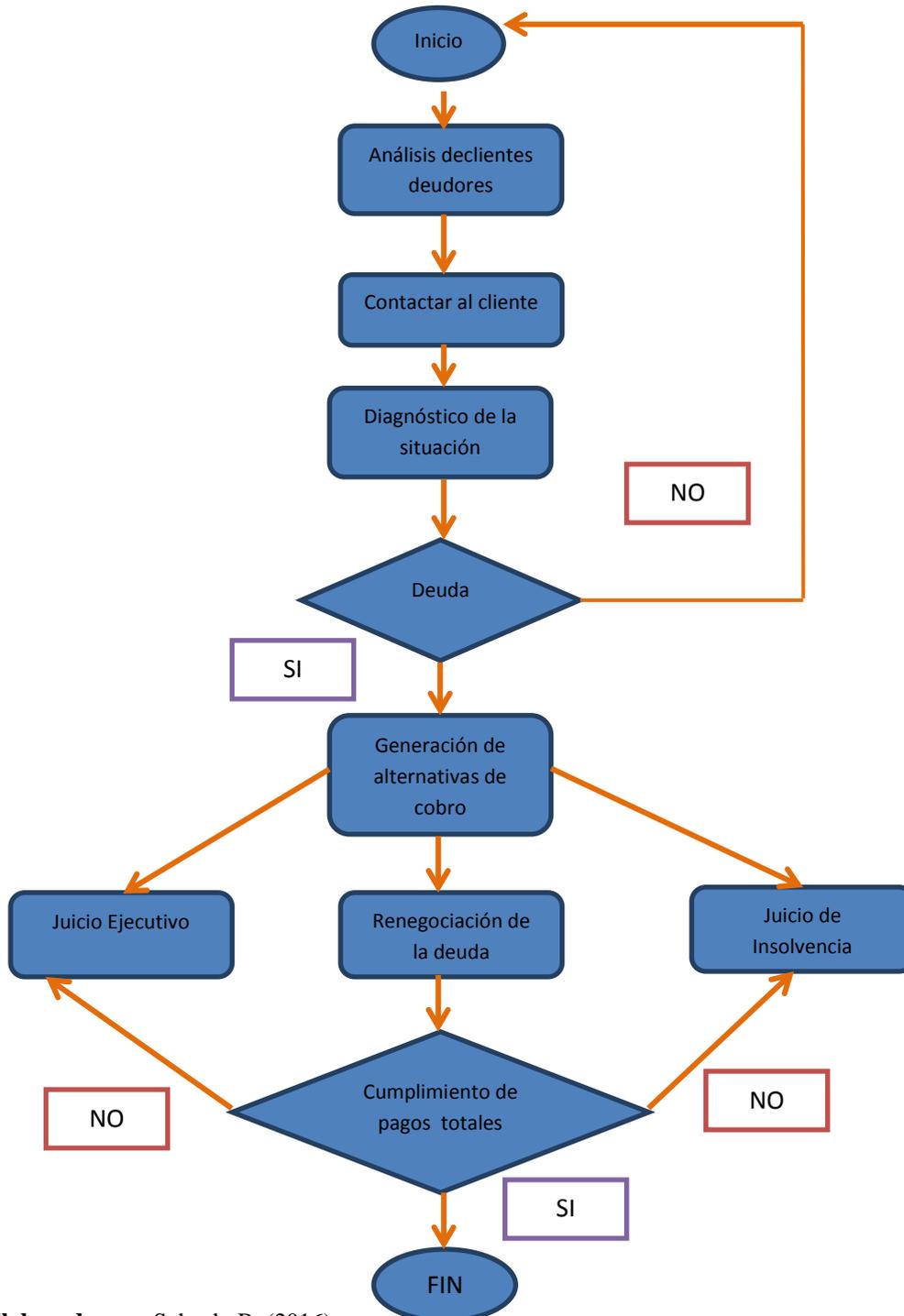
**Tabla No. 29. Aplicación Renegociación de Deuda**  
**TABLA DE AMORTIZACIÓN**

<b>ALMACENES UNIHOGAR CIA. LTDA.</b>							
<b>CUADRO DE AMORTIZACIÓN</b>							
<b>No. De crédito:</b> 00001		<b>Cliente:</b> Luis Ramiro Ortiz López				<b>Producto:</b> Renegociación de deuda pendiente	
<b>INGRESAR DATOS</b>				<b>INFORMACIÓN DE COSTOS</b>			
<b>Base Imponible</b>		<b>\$1.633,17</b>		<b>Pagos mensuales</b>		<b>\$ 148,36</b>	
<b>Tasa interés anual</b>		16,24%		<b>Número de pagos</b>		12	
<b>Periodo en años</b>		1		<b>Total interés</b>		\$ 147,20	
<b>Fecha inicio</b>		8-Jun-2016		<b>Monto total a cancelar:</b>		<b>\$ 1.780,37</b>	
No.	Fecha pago	Saldo inicial	Cuota	Capital	Interés	Saldo Capital	
1	15-Jul-2016	\$ 1.633,17	\$ 148,36	\$126,26	\$ 22,10	\$1.506,91	
2	15-Aug-2016	\$ 1.506,91	\$ 148,36	\$ 127,97	\$ 20,39	\$ 1.378,94	
3	15-Sep-2016	\$ 1.378,94	\$ 148,36	\$ 129,70	\$ 18,66	\$ 1.249,23	
4	15-Oct-2016	\$ 1.249,23	\$ 148,36	\$ 131,46	\$ 16,91	\$ 1.117,78	
5	15-Nov-2016	\$ 1.117,78	\$ 148,36	\$ 133,24	\$ 15,13	\$ 984,54	
6	15-Dec-2016	\$ 984,54	\$ 148,36	\$ 135,04	\$ 13,32	\$ 849,50	
7	15-Jan-2017	\$ 849,50	\$ 148,36	\$ 136,87	\$ 11,50	\$ 712,63	
8	15-Feb-2017	\$ 712,63	\$ 148,36	\$ 138,72	\$ 9,64	\$ 573,91	
9	15-Mar-2017	\$ 573,91	\$ 148,36	\$ 140,60	\$ 7,77	\$ 433,31	
10	15-Apr-2017	\$ 433,31	\$ 148,36	\$ 142,50	\$ 5,86	\$ 290,81	
11	15-May-2017	\$ 290,81	\$ 148,36	\$ 144,43	\$ 3,94	\$ 146,38	
12	15-Jun-2017	\$ 146,38	\$ 148,36	\$ 146,38	\$ 1,98	(0,00)	

**Elaborado por:** Salcedo B. (2016)

#### 4.2.3.6. Diagrama de Procedimientos

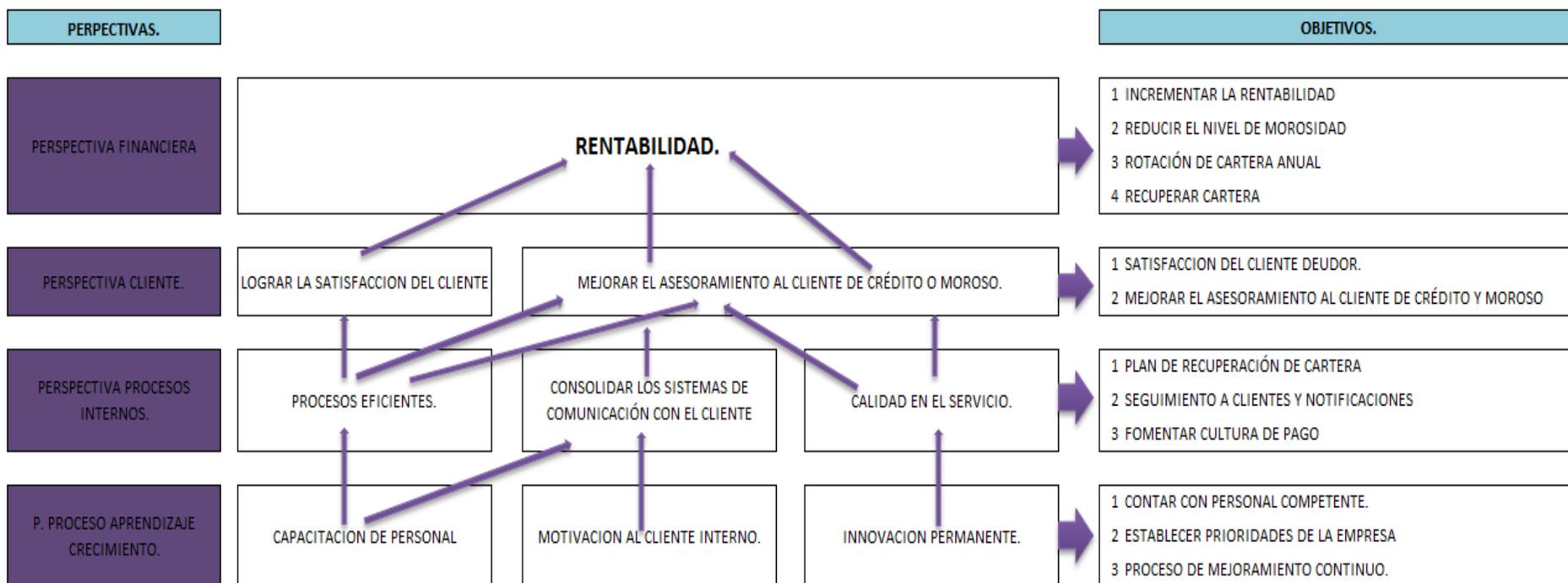
Gráfico No. 27. Flujoograma de procesos



Elaborado por: Salcedo B. (2016)

### 4.2.3.7. Cuadro de Mando Integral (Balanced Score Card)

Gráfico No. 28. Mapa de procesos - BSC



Elaborado por: Salcedo B. (2016)

**Tabla No. 30. Cuadro de Mando Integral- BSC**

<b>PERSPECTIVA FINANCIERA.</b>					
<b>OBJETIVOS</b>	<b>KPI'S</b>	<b>METRICA.</b>	<b>METAS</b>	<b>FCE</b>	<b>INICIATIVA ESTRATEGICA.</b>
INCREMENTAR LA RENTABILIDAD.	RENTABILIDAD: INDICE DE CRECIMIENTO RENTABILIDAD.	ICR= $[(\text{RENTABILIDAD ACTUAL})/(\text{RENTABILIDAD PERIODO ANTERIOR})-1]*100$	HASTA UN 20% ANUAL.	CAPTANDO LA CONFIANZA DEL CLIENTE RESPECTO RECUPERACIÓN DE CARTERA.	VISITAS PERSONALIZADAS.
REDUCIR EL NIVEL DE MOROSIDAD	ÍNDICE DE MOROSIDAD(IMOR)	IMOR= (CARTERA VENCIDA)/(CARTERA TOTAL)	HASTA UN 20% ANUAL.	FOMENTANDO UNA CULTURA DE PAGO	PLAN DE RENEGOCIACIÓN DE DEUDAS
DINAMIZAR LA GESTIÓN DE CARTERA	ROTACIÓN DE CATERA (RC)	RC=360/PERIODO PROMEDIO DE COBRO	1 AÑO	APALANCANDO LA GESTIÓN DE CARTERA	VISITAS PERSONALIZADAS, INCENTIVOS A CLIENTES PUNTUALES EN RENEGOCIACIÓN DE DEUDA
RECUPERAR CARTERA VENCIDA	PERIODO PROMEDIO DE COBRO (PPC)	PPC= $[(\text{CUENTAS POR COBRAR} * 360)/(\text{VENTAS ANUALES})]$	HASTA UN 70% EN UN AÑO		PLAN DE RENEGOCIACIÓN DE DEUDAS
<b>PERSPECTIVA CLIENTE..</b>					
<b>OBJETIVOS</b>	<b>KPI'S</b>	<b>METRICA.</b>	<b>METAS</b>	<b>FCE</b>	<b>INICIATIVA ESTRATEGICA.</b>
LOGRAR LA SATISFACCION DEL CLIENTE.	SATISFACCION DEL CLIENTE: REGISTRO DE CLIENTES Y ENCUESTA SOBRE SATISFACCION	RENDIMIENTO PERCIBIDO - ESPECTATIVAS.	COMPLACENCIA DEL CLIENTE.	ATENDIENDO LAS NECESIDADES REALES DEL CLIENTE DEUDOR.	SEGUIMIENTO DEL CLIENTE MOROSO ENFOCADO EN SUS NECESIDADES O INCONVENIENTES
MEJORAR EL ASESORAMIENTO AL CLIENTE DE CRÉDITO O MOROSO.	SERVICIO AL CLIENTE: REGISTRO CLIENTES DE CRÉDITO Y MOROSOS.	NUMERO DE RECLAMOS MENSUAL/NUMERO DE CLIENTES.	MARGEN DE RECLAMOS NO MAYOR AL 20% MENSUAL EN RELACION AL NUMERO DE CLIENTES.	DESARROLLANDO UN EXELENTE SERVICIO AL CLIENTE EN CUANTO A ASESORAMIENTO SOBRE CRÉDITO Y POLITICAS DE MOROSIDAD DE LA EMPRESA.	REGISTRO Y SEGUIMIENTO PERMANENTE DE CLIENTES DE CRÉDITO Y MOROSOS.
<b>PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS.</b>					
<b>OBJETIVOS</b>	<b>KPI'S</b>	<b>METRICA.</b>	<b>METAS</b>	<b>FCE</b>	<b>INICIATIVA ESTRATEGICA.</b>
DESARROLLAR PROCESOS EFICIENTES DE CARTERA.	EFICIENCIA EN PROCESOS DE RECUPERACIÓN DE CARTERA.	VALOR RECUPERADO/VALOR DE CARTERA	RECUPERACIÓN DE CARTERA EN 70% ANUAL	ESTANDARIZANDO PROCESOS DE CARTERA.	PLAN DE RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA.
CONSOLIDAR LOS SISTEMAS DE COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE	% CLIENTES MOLESTOS	NUMERO DE CLIENTES MOLESTOS / NUMERO DE CLIENTES	REDUCIR EL NUMERO DE CLIENTES MOLESTOS EN UN 50% ANUAL	APLICANDO SISTEMAS DE INFORMACION Y COMUNICACIÓN EFICIENTES CON EL CLIENTE.	PROGRAMA DE LLAMADAS TELEFÓNICAS, VISITAS PERSONALIZADAS. REGISTRO DE CLIENTES DE CRÉDITO Y MOROSOS.
<b>PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.</b>					
<b>OBJETIVOS</b>	<b>KPI'S</b>	<b>METRICA.</b>	<b>METAS</b>	<b>FCE</b>	<b>INICIATIVA ESTRATEGICA.</b>
ESTABLECER PROGRAMAS DIFERENCIADOS DE CAPACITACIÓN, ENTRENAMIENTO Y ACTUALIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS DEL PERSONAL.	NUMERO DE PROGRAMAS	#PROGRAMAS DIFERENCIADOS POR ÁREA DE LA EMPRESA	2 PROGRAMAS DIFERENCIADOS CADA AÑO POR ÁREA.	ESPECIALIZANDO AL PERSONAL DE ACUERO A SU AREA DE TRABAJO.	PLAN DE CAPACITACION ANUAL.

Elaborado por: Salcedo B. (2016)

El cuadro de mando integral anterior define claramente los objetivos institucionales respecto del Plan de Recuperación de Cartera Vencida, allí es posible ver claramente las estrategias a seguir y de las cuales la empresa deberá desarrollar cuando sea necesario, ajustado a las necesidades actuales y de manera oportuna, los programas y sub planes que les permita desempeñar una gestión de cartera eficiente y efectiva, buscando constantemente procesos amigables con el cliente, fomentando en él una cultura de pago lo que le permita conservar al cliente, que es importante, y sobre todo apalancar a la empresa evitando perdidas posteriormente.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. CONCLUSIONES

- La fundamentación teórica y científica y la aplicación de mecanismos y estrategias que se efectúan constantemente en las empresas que otorgan créditos y deben gestionar su cartera, aporta significativamente en los procesos de gestión de cartera tanto dentro del plan propuesto en este trabajo como a futuro en el desarrollo y aplicación de planes que la empresa necesite dentro de su administración.
- En el presente trabajo se ha podido constatar que el rubro de cartera vencida requiere de un análisis permanente y, en este caso, los procesos desarrollados contribuyen en el mejoramiento de las funciones de recuperación de cartera puesto que mediante ellos se plantea una meta del 70% en un año lo que garantiza el incremento en la liquidez de la empresa y puede evitar problemas serios a futuro como por ejemplo el quiebre de la empresa.
- El plan de recuperación de cartera vencida que se propone en el presente trabajo permite brindar a la empresa una alternativa factible de implementación para una gestión eficiente de recuperación de cartera.

## 5.2. RECOMENDACIONES

- Es recomendable que se plantee la revisión y desarrollo permanente de mecanismos y estrategias en la empresa para poder intervenir a cada cliente deudor y poder clasificarlos correctamente a fin de lograr el objetivo planteado de recuperación de cartera.
- Desde la dirección general de la empresa, pasando por cada uno de los niveles jerárquicos se debe poner en práctica las políticas, estrategias y tácticas establecidas en el presente trabajo a fin de brindar al cliente deudor una alternativa amigable para el pago de sus deudas.
- Se recomienda la capacitación periódica del personal, no solo de cobranza o gestión de cartera, sino de todos los niveles, puesto que la empresa es un bien común, sus interés atañen a todos quienes la representan y por lo tanto sus conocimientos, habilidades y aptitudes potencializadas ayudaran a que la empresa se mantenga a flote y su personal esté preparado y comprometido.
- Es recomendable que el área de cobranza conjuntamente con el departamento financiero y el área de crédito, diseñen periódicamente nuevos mecanismos de recuperación de cartera y a su vez se plantee, después de un análisis concreto, nuevas metas a alcanzar.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **REFERENCIAS**

- Campoverde. (2007). Administración de los riesgos empresariales. Lima.
- Chandler. (1987). a mano visible. La revolución en la dirección de la empresa norteamericana. Madrid.
- Dávalos, N. (2002). enciclopedia básica de Administración, Contabilidad y Auditoría.
- Global, F. E. (2007). El auditor de calidad. Madrid: Fundación Confemetal.
- González. (2010). Principios y fundamentos de gestion de empresas. España.
- Kaplan, R. y. (2000). El Cuadro de Mando Integral. Barcelona.
- Lantares. (2016). Blog sobre Bussines Intelligencel. Obtenido de Lantares: <http://www.lantares.com/blog/bid/331346/Cuadro-de-Mando-Integral-Todo-lo-que-Debes-Saber>
- Melenívil, V. M. (2006). Elementos de Auditoría. México: International Thomson Editores.
- Mill, S. (2001). STUART MILL. México.
- Mira, J. C. (2006). Apuntes de Auditoría. eSPAÑA: [www.5campus.com](http://www.5campus.com).
- Nunes. (2008). Gestión Financiera. Portugal.
- Prieto, E. (1959). Teoría General de las Obligaciones. Chile.
- Rementería. (2008). Políticas bibliotecarias en Chile. Chile.
- Sanchez, G., & Domínguez Morán, M. d. (2006). Auditoría de Estados Financieros. México: Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.
- Tamayo, A. (2003). Auditoría de Sistemas (49 ed.). Manizales: Centro de publicaciones Universidad Nacional de Colombia.
- Tanaka Nakasone, G. (2005). Lima: Pontífica Universidad Católica del Per Fondo Editorial.
- Van Grembergen, W. e. (2004). Estrategias para la gestión de la tecnología de información.

### **OTROS LIBROS CONSULTADOS**

- AECA, 2002. Indicadores para la Gestión Empresarial. Principios de Contabilidad de gestión, documento 17. Madrid.
- Alvares Román José, Mgs. Formulación y Evaluación de Proyectos

- Franklin Fincowsky Enrique Benjamín, Organización de Empresas, Análisis Diseño y Estructura.
- Germán Arboleda Vélez, Proyectos. Formulación, Evaluación y Control. Segunda edición, 1998.
- Harold Koontz, Heinz Weilrich, Administration. Una perspectiva Global, Mc Graw Hill.
- Kloter, Philip. Dirección de Marketing, La Habana: Ediciones del Ministerio de Educación Superior: 1992.
- Michael Porter, (1995). Estrategia Competitiva, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia;
- Nueno, Pedro. Emprendiendo. El Arte de crear Empresas y sus artistas. Madrid. 1992.
- OCEANO UNO COLOR Diccionario Enciclopédico, Edición 1990.

### **PÁGINAS WEB ADICIONALES**

- <https://es.wikipedia.org/wiki/Evaluaci%C3%B3n>
- <http://definicion.de/gestion/>
- [http://www.carteravencida.com/la\\_cartera\\_vencida.html](http://www.carteravencida.com/la_cartera_vencida.html)
- <http://www.economia48.com/spa/i/index-c.htm>.
- [http://www.carteravencida.com/la\\_cartera\\_vencida.html](http://www.carteravencida.com/la_cartera_vencida.html).
- <http://www.actiweb.es/cobranzaefectiva/pagina4.html>.
- <https://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n>
- <http://www.economia48.com/spa/d/cartera/cartera.htm>
- [www.actiweb.es/cobranzaefectiva/pagina4.html](http://www.actiweb.es/cobranzaefectiva/pagina4.html)
- <http://www.monografias.com/trabajos32/gerencia-creditos/gerencia-creditos.shtml#considgener>
- <http://www.economia48.com/spa/d/credito/credito.htm>
- <http://www.economia48.com/spa/d/credito-a-clientes/credito-a-clientes.htm>
- <https://es.wikipedia.org/wiki/Cr%C3%A9dito>
- [http://www.carteravencida.com/la\\_cartera\\_vencida](http://www.carteravencida.com/la_cartera_vencida).
- <http://www.fundapymes.com/blog/aprende-calcular-intereses-moratorios/>
- <https://www.bce.fin.ec/index.php/tablaprueba>

- <http://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>.

## ANEXOS

### Anexo No.- 1. Elementos del Modelo de Crédito y Cobranzas

Tabla No. 31. Elementos del Modelo de Crédito y Cobranzas.

Elemento	Definición
Estructura Organizacional	Determina la comunicación corporativa, y la jerarquía ejecutiva y de gestión, y crea un plan para un crecimiento eficiente en el futuro
Políticas y procedimientos de crédito y cobranzas	Representan las decisiones de concesión de crédito.
Métodos para identificar fraudes, reducir la morosidad y la cartera vencida	Su importancia radica en el buen manejo y control en las decisiones financieras.
Análisis, evaluación y otorgamiento eficaz del crédito	Factores importantes y requisitos a cumplir en la concesión del crédito.
Gestión efectiva de cobranza	Conjunto de acciones coordinadas y aplicadas oportunamente para lograr la recuperación de créditos

**Fuente:** Administración y Control de cuentas por cobrar. Rafael Beaufond.

**Elaborado por:** Salcedo B. (2016).

## Anexo No.- 2. Indicadores Financieros

Tabla No. 32. Indicadores Financieros

Factor	Indicador	Fórmula
Liquidez	Liquidez Corriente	$= \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$ <p><b>Definición:</b> Muestra la capacidad de las empresas para hacer frente a sus vencimientos de corto plazo.</p>
	Prueba Ácida	$= \frac{\text{Activos corrientes} - \text{inventarios}}{\text{Pasivos corrientes}}$ <p><b>Definición:</b> Pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin depender de la venta de sus existencias.</p>
	Capital de Trabajo	$= \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$ <p><b>Definición:</b> Es una forma de apreciar de manera cuantitativa los resultados de la razón corriente.</p>
Solvencia	Endeudamiento a Corto Plazo	$(\text{Pasivo Corriente} / \text{Patrimonio}) \times 100.$ <p><b>Definición:</b> Comparan el financiamiento originado de terceros con los recursos de los accionistas, socios o dueños de la empresa.</p>
	Endeudamiento del Activo	$= \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$ <p><b>Definición:</b> Permite determinar el nivel de autonomía financiera.</p>
	Apalancamiento	$= \frac{\text{Activo total}}{\text{Patrimonio}}$ <p><b>Definición:</b> Demuestra el número de unidades monetarias de activos que se han conseguido por cada unidad monetaria de patrimonio</p>
	Endeudamiento del Activo Fijo	$= \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo fijo neto}}$ <p><b>Definición:</b> Indica la cantidad de unidades monetarias que se tiene de patrimonio por cada unidad invertida en activos fijos.</p>

Gestión	Rotación de cartera	$= \frac{360}{\text{Periodo promedio de cobro}}$ <p><b>Definición:</b> Muestra el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio, en un período determinado de tiempo</p>
	Período promedio de cobro	$= \frac{\text{Cuentas por cobrar} \times 360}{\text{Ventas anuales}}$ <p><b>Definición:</b> Permite apreciar el grado de liquidez (en días) de las cuentas y documentos por cobrar.</p>
	Rotación de activos totales	$= \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos totales}}$ <p><b>Definición:</b> Mide cuantos ingresos generan los activos totales.</p>
	Rotación del capital de trabajo	$= \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}}$ <p><b>Definición:</b> Corresponde al volumen de ventas generado por el capital de trabajo.</p>
Rentabilidad	Rentabilidad del patrimonio	$= \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$ <p><b>Definición:</b> Permite identificar la rentabilidad que ofrece a los socios o accionistas el capital que han invertido en la empresa.</p>
	Margen neto de utilidad	$= \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$ <p><b>Definición:</b> Muestran la utilidad de la empresa por cada unidad de venta.</p>
	Margen bruto	$= \frac{\text{Ventas netas} - \text{Costo de ventas}}{\text{Ventas}}$ <p><b>Definición:</b> Permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y la capacidad de la empresa para cubrir los gastos operativos y generar utilidades.</p>

**Fuente:** Indicadores Económicos. Superintendencia de Compañías.

**Elaborado por:** Salcedo B. (2016).

### Anexo No.- 3. Tasas de Interés Activas Efectivas Vigentes

**Tabla No. 33. Tasas de Interés Activas Efectivas Vigentes**

<b>Tasas de Interés</b>			
<b>jun-16</b>			
<b>1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES</b>			
<b>Tasas Referenciales</b>		<b>Tasas Máximas</b>	
<b>Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:</b>	<b>% anual</b>	<b>Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:</b>	<b>% anual</b>
Productivo Corporativo	9.31	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.96	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.33	Productivo PYMES	11.83
Comercial Ordinario	9.34	Comercial Ordinario	11.83
Comercial Prioritario Corporativo	8.66	Comercial Prioritario Corporativo	9.33
Comercial Prioritario Empresarial	9.82	Comercial Prioritario Empresarial	10.21
Comercial Prioritario PYMES	11.10	Comercial Prioritario PYMES	11.83
<b>Consumo Ordinario</b>	<b>16.24</b>	<b>Consumo Ordinario*</b>	<b>17.30</b>
Consumo Prioritario	15.90	<b>Consumo Prioritario **</b>	<b>17.30</b>
Educativo	9.31	<b>Educativo **</b>	<b>9.50</b>
Inmobiliario	10.72	Inmobiliario	11.33
Vivienda de Interés Público	4.98	Vivienda de Interés Público	4.99
Microcrédito Minorista	24.46	Microcrédito Minorista	30.50
Microcrédito de Acumulación Simple	23.85	Microcrédito de Acumulación Simple	27.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada	21.18	Microcrédito de Acumulación Ampliada	25.50
Inversión Pública	8.32	Inversión Pública	9.33
<b>Nota:</b>			
*Según la Resolución 140-2015-F, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 627 de 13 de noviembre de 2015, se establece que la tasa de interés activa efectiva máxima para el segmento Consumo Ordinario será de 17.30%; la misma que entrará en vigencia a partir de su publicación en el Registro Oficial.			
**Según la Resolución 154-2015-F, de 25 de noviembre de 2015, se establece que la tasa de interés activa efectiva máxima para el segmento Consumo Prioritario será de 17.30% y para el segmento Educativo será de 9.50%			

**Fuente:** Banco Central del Ecuador, 2016

## **Anexo No.- 4. Procedimientos Ejecutivos**

### **TITULO II PROCEDIMIENTOS EJECUTIVOS**

#### **CAPITULO I PROCEDIMIENTO EJECUTIVO Art. 347.-**

Títulos ejecutivos. Son títulos ejecutivos siempre que contengan obligaciones de dar o hacer: 1. Declaración de parte hecha con juramento ante una o un juzgador competente. 2. Copia y la compulsas auténticas de las escrituras públicas. 3. Documentos privados legalmente reconocidos o reconocidos por decisión judicial. 4. Letras de cambio. 5. Pagars a la orden. 6. Testamentos. CODIGO ORGANICO GENERAL DE PROCESOS, COGEP - Página 66 eSilec Profesional - [www.lexis.com.ec](http://www.lexis.com.ec) 7. Transacción extrajudicial. 8. Los demás a los que otras leyes otorguen el carácter de títulos ejecutivos. Art. 348.- Procedencia. Para que proceda el procedimiento ejecutivo, la obligación contenida en el título deberá ser clara, pura, determinada y actualmente exigible. Cuando la obligación es de dar una suma de dinero debe ser, además, líquida o liquidable mediante operación aritmética. Si uno de los elementos del título está sujeto a un indicador económico o financiero de conocimiento público, contendrá también la referencia de este. Se considerarán de plazo vencido las obligaciones cuyo vencimiento se haya anticipado como consecuencia de la aplicación de cláusulas de aceleración de pagos. Cuando se haya cumplido la condición o si esta es resolutoria, podrá ejecutarse la obligación condicional y si es en parte líquida y en parte no, se ejecutará en la parte líquida. Si la obligación es en parte líquida, la o el actor acompañará una liquidación pormenorizada siguiendo los criterios establecidos en el título. Art. 349.- Requisito de procedibilidad. La demanda deberá reunir los requisitos previstos en las reglas generales de este Código y se propondrá acompañada del título que reúna las condiciones de ejecutivo. La omisión de este requisito no será subsanable y producirá la inadmisión de la demanda. Art. 350.- Denegación del procedimiento. Si la o el juzgador considera que el título aparejado a la demanda no presta mérito ejecutivo, denegará de plano la acción ejecutiva. Art. 351.- Inicio del proceso y contestación a la demanda. La o el juzgador calificará la demanda en el término de tres días. Si el ejecutante acompaña a su demanda los correspondientes certificados que acrediten la propiedad de los bienes del demandado, con el auto de calificación podrán ordenarse providencias preventivas sobre tales bienes, hasta por el valor que cubra el monto de lo reclamado en la demanda. Sin perjuicio de los certificados a que se refiere este inciso, no se exigirá el cumplimiento de los demás presupuestos previstos en este Código para las providencias preventivas.

También podrá pedirse embargo de los bienes raíces, siempre que se trate de crédito hipotecario. En todo caso, las providencias preventivas a que se refiere este artículo podrán solicitarse en cualquier estado del juicio en primera instancia. La o el demandado al contestar a la demanda podrá: 1. Pagar o cumplir con la obligación. 2. Formular oposición acompañando la prueba conforme con lo previsto en este Código. 3. Rendir caución con el objeto de suspender la providencia preventiva dictada, lo cual podrá hacer en cualquier momento del proceso, hasta antes de la sentencia. 4. Reconvénir al actor con otro título ejecutivo. Art. 352.- Falta de contestación a la demanda. Si la o el deudor dentro del respectivo término no cumple la obligación, ni propone excepciones o si las excepciones propuestas son distintas a las permitidas en este Código para este tipo de procesos, la o el juzgador en forma inmediata pronunciará sentencia mandando que la o el deudor cumpla con la obligación. Esta resolución no será susceptible de recurso alguno. Art. 353.- Excepciones. En el procedimiento ejecutivo la oposición solamente podrá fundarse en estas excepciones: 1. Título no ejecutivo. CODIGO ORGANICO GENERAL DE PROCESOS, COGEP - Página 67 eSilec Profesional - [www.lexis.com.ec](http://www.lexis.com.ec) 2. Nulidad formal o falsedad del título. 3. Extinción total o parcial de la obligación exigida. 4. Existencia de auto de llamamiento a juicio por delito de usura o enriquecimiento privado no justificado, en el que la parte demandada del procedimiento ejecutivo figure como acusadora particular o denunciante del proceso penal y el actor del procedimiento ejecutivo sea el procesado. En caso de que el auto de llamamiento a juicio sea posterior a la contestación a la demanda, la o el demandado podrá adjuntarlo al proceso y solicitar su suspensión. 5. Excepciones previas previstas en este Código. Art. 354.- Audiencia. Si se formula oposición debidamente fundamentada, dentro del término de tres días se notificará a la contraparte con copia de la misma y se señalará día y hora para la audiencia única, la que deberá realizarse en el término máximo de veinte días contados a partir de la fecha en que concluyó el término para presentar la oposición o para contestar la reconvención, de ser el caso. La audiencia única se realizará en dos fases, la primera de saneamiento, fijación de los puntos en debate y conciliación y la segunda, de prueba y alegatos. Culminada la audiencia la o al juzgador deberá pronunciar su resolución y posteriormente notificar la sentencia conforme con este Código. De la sentencia cabrá apelación únicamente con efecto no suspensivo conforme con las reglas generales previstas en este Código. Para la suspensión de la ejecución de la sentencia el deudor deberá consignar o caucionar el valor de la obligación. Para la caución se estará a lo dispuesto en este Código. No será

admisible el recurso de casación para este tipo de procesos. Art. 355.- Normas supletorias. En todo lo no previsto en este Título serán aplicables las normas del procedimiento sumario.

Artículo 356.- Procedencia. La persona que pretenda cobrar una deuda determinada de dinero, líquida, exigible y de plazo vencido, cuyo monto no exceda de cincuenta salarios básicos unificados del trabajador en general, que no conste en título ejecutivo, podrá iniciar un procedimiento monitorio, cuando se pruebe la deuda de alguna de las siguientes formas:

1. Mediante documento, cualquiera que sea su forma y que aparezca firmado por la deudora o el deudor o con su sello, impronta o marca o con cualquier otra señal, física o electrónica, proveniente de dicha deudora o dicho deudor.
2. Mediante facturas o documentos, cualquiera que sea su forma y clase o el soporte físico en que se encuentren, que aparezcan firmados por el deudor o comprobante de entrega, certificación, telefax, documentos electrónicos, que sean de los que comprueban la existencia de créditos o deudas que demuestren la existencia de la relación previa entre acreedora o acreedor y deudora o deudor.
3. Cuando el documento haya sido creado unilateralmente por la o el acreedor, para acudir al proceso deberá acompañar prueba que haga creíble la existencia de una relación previa entre acreedora o acreedor y deudora o deudor.
4. Mediante la certificación expedida por la o el administrador del condominio, club, asociación, establecimiento educativo, u otras organizaciones similares o de quien ejerza la representación legal de estas, de la que aparezca que la o el deudor debe una o más obligaciones, cuando se trate del cobro de cuotas de condominio, clubes, asociaciones, u otras organizaciones similares, así como valores correspondientes a matrícula, colegiatura y otras prestaciones adicionales en el caso de servicios educativos.
5. Mediante contrato o una declaración jurada de la o del arrendador de que la o el arrendatario se encuentra en mora del pago de las pensiones de arrendamiento por el término que señala la ley, cuando se trate del cobro de cánones vencidos de arrendamiento, siempre que la o el inquilino esté en uso del bien.
6. La o el trabajador cuyas remuneraciones mensuales o adicionales no hayan sido pagadas oportunamente, acompañará a su petición el detalle de las remuneraciones materia de la reclamación y la prueba de la relación laboral.

Concordancias: Arts. 30 y 31 del COGEP.

Artículo 357.- Demanda. El procedimiento monitorio se inicia con la presentación de la demanda que contendrá además de los requisitos generales, la especificación del origen y cantidad de la deuda; o con la presentación del formulario proporcionado por el Consejo de la Judicatura.

En cualquiera de los casos, se acompañará el documento que prueba la deuda.

Si la cantidad demandada no excede de los tres salarios básicos unificados del trabajador en general no se requerirá el patrocinio de un abogado.

Concordancias: Arts. 142 y 143 del COGEP.

Artículo 358.- Admisión de la demanda de pago. La o el juzgador, una vez que declare admisible la demanda, concederá el término de quince días para el pago y mandará que se cite a la o al deudor.

La citación con el petitorio y el mandamiento de pago de la o del juzgador interrumpe la prescripción.

Si la o el deudor no comparece dentro del término concedido para el efecto o si lo hace sin manifestar oposición, el auto interlocutorio al que se refiere el inciso primero quedará en firme, tendrá el efecto de cosa juzgada y se procederá a la ejecución, comenzando por el embargo de los bienes de la o del deudor que la acreedora o el acreedor señale en la forma prevista por este Código.

Concordancias: Arts. 146, 157 y 377 del COGEP.

Artículo 359.- Oposición a la demanda. Si la parte demandada comparece y formula excepciones, la o el juzgador convocará a audiencia única, con dos fases, la primera de saneamiento, fijación de los puntos en debate y conciliación y la segunda, de prueba y alegatos. Si no hay acuerdo o este es parcial, en la misma audiencia dispondrá se practiquen las pruebas anunciadas, luego de lo cual, oirá los alegatos de las partes y en la misma diligencia dictará sentencia, contra la cual solo caben la ampliación, aclaración y el recurso de apelación.

En este proceso no procede la reforma a la demanda, ni la reconvencción.

Concordancias: Arts. 148, 153, 154, 253 al 266.

Artículo 360.- Intereses. Desde que se cite el reclamo, la deuda devengará el máximo interés convencional y de mora legalmente permitido.

## **Anexo No.- 5. Sentencia de insolvencia**

### **EJEMPLO DE UNA SENTENCIA DE JUICIO DE INSOLVENCIA**

UNIDAD JUDICIAL CIVIL CON SE EN EL CANTÓN IBARRA DE IMBABURA.  
AVISO JUDICIAL.

EXTRACTO Y APERTURA DEL CONCURSO DE ACREEDORES.

Se pone en conocimiento del público en general que en la Unidad Judicial Civil con sede en el Cantón Ibarra de Imbabura se encuentra en trámite el siguiente juicio:

ACTOR: JHON PATRICIO YAMUCA ONTANEDA

DEMANDADO: MILTON AMILCAR TINGO HUACA

OBJETO DE LA PETICIÓN: INSOLVENCIA

TRÁMITE: ESPECIAL.- N °.- 10333- 2015-02701

JUEZ ENCARGADO: DR. HENRY FRANCIS FRANCO FRANCO.

SECRETARIA: DRA. MARISOL SALAZAR BENAVIDES.

CUANTÍA: DOS MIL SETECIENTOS DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA. (2700,00 USD)

DOMICILIO DEL ACTOR: CASILLERO JUDICIAL. N ° 267 DR. DIEGO CHAMORRO VALENCIA.

AUTO DE CALIFICACIÓN:

UNIDAD JUDICIAL CIVIL CON SEDE EN EL CANTON IBARRA DE IMBABURA.- Ibarra, martes 15 de diciembre del 2015, las 11h39. VISTOS: En virtud del sorteo de ley que antecede, avoco conocimiento de la presente causa, en mi calidad de Juez titular de la Unidad Multicompetente Civil del Cantón Ibarra, designado mediante acción de personal No. 7917-DNTH-2015-KP, del 12 de Junio de 2015 y encargado mediante oficio No. 2064-DP10-CJ, del 15 de junio del 2015, suscrito por el abogado Danilo Espinosa de los Monteros, en su calidad de Director Provincial del Consejo de la Judicatura en Imbabura del despacho de la abogada Paola Alexandra Chávez Rodríguez.- En lo principal, se procede calificar su demanda de clara, precisa y completa, por reunir los requisitos puntualizados en el Art. 67 del Código de Procedimiento Civil, razón por la que se la admite a trámite especial determinado en Parágrafo 3°, Sección Cuarta, del Título II, artículos 519 y siguientes del Código de Procedimiento Civil vigente. Agréguese al proceso la documentación que se acompaña a la demanda. En consecuencia, y por cuanto de las copias que se presentan, se

desprende que el demandado señor MILTON AMILCAR TINGO HUACA, en el Juicio Ordinario que le siguió la parte actora una vez que el 26 de junio de 2014, las 08h46, fue notificado con el decreto de mandamiento de ejecución, sin que haya pagado o dimitido bienes equivalentes a la liquidación adeudada y al no hacerlo dentro del término que se le concediera para el efecto, conforme a lo establecido en el numeral 1 del artículo 519 del Código de Procedimiento Civil se presume la insolvencia y como consecuencia de ella se declara haber lugar al concurso de acreedores. En tal sentido conforme lo dispuesto en el artículo 509 del Código de Procedimiento Civil, se ordena la ocupación y depósito de los bienes, libros, correspondencia y documentos, para cuyo efecto intervenga el doctor Alfonso Cazar en calidad de Síndico de Quiebras.- Hágase saber al público mediante una publicación que se realizará por intermedio del Diario “La Hora”, de amplia circulación en ésta ciudad de Ibarra.- De existir más acreedores dentro del presente concurso de acreedores oportunamente se convocará a la junta correspondiente.- Ordenase la acumulación de los juicios que se sigan en contra del deudor, por la obligación de dar o de hacer, con excepción de los hipotecarios, para cuyo objeto oficiase a los señores Jueces de lo Civil, Mercantil, Inquilinato y Familia, mujer, niñez y adolescencia de esta provincia de Imbabura, para los fines consiguientes.- Se ordena enviar copias certificadas de todo lo actuado al Ministerio Público, para que previo el trámite legal se califique la insolvencia. Las Causas de Trabajo se acumularán sólo cuando tengan sentencia ejecutoriada.- Prohíbese que el deudor se ausente del territorio nacional y del lugar del juicio, sin permiso de este Juzgado, por lo tanto oficiase a la Dirección Nacional de Migración o quien haga sus veces.-Notifíquese con esta providencia a los señores: Notarios y Registradores de la Propiedad y Mercantil de la provincia de Imbabura; Jefe Provincial de Registro Civil, Identificación y Cedulación de Imbabura; Bancos, Mutualistas y Cooperativas de Ahorro y Crédito de esta Provincia de Imbabura; Contraloría General del Estado; Superintendencias de Bancos y de Compañías; Consejo Nacional Electoral; Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social; y, Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneración del Sector Público.- No obstante la declaratoria del concurso de acreedores que antecede, el deudor en el término de tres días, podrá oponerse pagando la deuda o deudas o dimitiendo bienes suficientes y no comprometidos conforme a los numerales 2 y 3 del artículo 519 del Código de Procedimiento Civil.- Se dispone que el demandado (deudor) dentro del término de ocho días presente el balance de sus bienes, con expresión del activo y del pasivo de los

mismos.- Cítese al accionado señor MILTON AMILCAR TINGO HUACA, con la demanda y este auto recaído sobre ella en el lugar donde se indica en la demanda a través de la oficina de citaciones y notificaciones de esta Unidad Judicial, enviándose suficiente despacho para el efecto y para lo cual la parte actora deberá dar las facilidades e indicaciones necesarias del lugar de domicilio del demandado. El demandado puede hacer uso del derecho que le otorga el artículo 521 del Código de Procedimiento Civil.- Elabórese el extracto pertinente. Por fijada la cuantía.- Cítese y Notifíquese... F) Dr. Henry Franco Franco Juez. /Dra. Marisol Salazar Benavides secretaria que certifica.-

Particular que pongo en conocimiento de la ciudadanía en general para los fines legales.

Ibarra, 05 de febrero del 2016.

Dra. Marisol Salazar Benavides.

Secretaria.

# **ANEXOS**

# **VARIOS**