



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO  
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERO EN  
CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA**

**TÍTULO DEL PROYECTO**

**PLAN DE RECUPERACION DE CARTERA VENCIDA DE LA MICRO  
EMPRESA PROE QU S.A DE LA CDLA 5 DE JUNIO  
RECINTO PUENTE CHIMBO.**

**Autores:**

Francisco Javier Arteaga Peñarrieta

Alexis Mauricio Barzola Guevara

**Mayo del 2016**

**Milagro**

**Ecuador**

## **ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Por la presente hago constar que he analizado el proyecto de grado presentado por los estudiantes Arteaga Peñarrieta Francisco Javier, y Barzola Guevara Alexis Mauricio, para optar al título de Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría y que acepto tutorear a los estudiantes, durante la etapa del desarrollo del trabajo hasta su presentación, evaluación y sustentación.

Milagro, a los 26 días del mes de Mayo del 2016

Firma del tutor

Dr. Walter Loor Briones

C.I. 0907285092

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Los autores de esta investigación declaran ante el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de nuestra propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, a los 26 días del mes de Mayo del 2016

Firma del estudiante

Nombre: Arteaga Peñarrieta Francisco Javier

CI: 0925566440

Firma del estudiante

Nombre: Barzola Guevara Alexis Mauricio

CI: 0940361694

## CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

El tribunal calificador presentado el trabajo de investigación por los estudiantes Arteaga Peñarrieta Francisco Javier, y Barzola Guevara Alexis Mauricio, previo a la obtención del título de Ingenieros en Contaduría Pública y Auditoría, otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTIFICA	[ ]
DEFENSA ORAL	[ ]
TOTAL	[ ]
EQUIVALENTE	[ ]

F)

---

NOMBRE PRESIDENTE DEL  
TRIBUNAL

F)

---

NOMBRE PROFESOR  
DELEGADO

F)

---

NOMBRE PROFESOR  
SECRETARIO

## **DEDICATORIA**

Dedicamos este esfuerzo a nuestros padres que han sido la razón de la existencia y la inspiración para lograr la meta propuesta.

Los Autores

## **AGRADECIMIENTO**

Nuestra gratitud a las autoridades de la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales, a cada uno de los docentes que durante los años que duró la carrera, nos supieron dar una formación profesional acorde con las exigencias del mundo actual.

A nuestro tutor el Dr. Walter Loor Briones, que fue nuestro guía en el desarrollo de la presente investigación, habiéndolo hecho de una manera muy acertada.

A todos los familiares, amigos y demás personas que de alguna manera contribuyeron para alcanzar esta anhelada meta.

Muchas Gracias.

## **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

Ingeniero.

Fabricio Guevara Viejó, MAE.

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedemos a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del trabajo de investigación realizado como requisito previo para la obtención de nuestro título de tercer nivel, cuyo tema es “Plan de recuperación de cartera vencida de la micro empresa PROE QU S.A de la ciudadela 5 de Junio, recinto Puente de Chimbo” y que corresponde a la Facultad Ciencias Administrativas y Comerciales de esta universidad.

Milagro, 27 de Mayo del 2016

Firma del Estudiante

Arteaga Peñarrieta Francisco Javier

CI: 0925566440

Firma del Estudiante

Barzola Guevara Alexis Mauricio

CI: 0940361694

# ÍNDICE GENERAL

<b>CAPITULO I</b>	<b>3</b>
<b>1. EL PROBLEMA</b>	<b>3</b>
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1.1. Problematización .....	3
1.1.2. Delimitación del problema .....	4
1.1.3. Formulación del problema .....	4
1.1.4. Sistematización del problema.....	4
1.2    Objetivos del problema .....	5
1.3    Justificación .....	6
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	
<b>2.1. Fundamentación Teórica .....</b>	<b>8</b>
2.1.2. Antecedentes históricos .....	9
2.1.3 Antecedentes referenciales.....	10
2.1.3. Fundamentacion.....	11
2.1.3.1 El crédito .....	11
2.1.3.2 Instrumentos de crédito .....	17
2.1.3.3 Riesgos crediticios .....	18
2.1.3.4 Gestión de cobranza .....	20
2.2.Marco Legal .....	29
2.3.Marco conceptual .....	39
2.4. Hipotesis y Variables.....	40
2.4.1 Hipótesis General .....	40
2.4.2 Hipótesis particulares.....	40

2.4.3 Declaración de variables .....	41
Operacionalización de variables .....	41
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>3.MARCO METODÓLOGO .....</b>	<b>43</b>
3.1 Tipo de Investigación .....	43
3.2 Población y muestra .....	43
3.2.1. Características de la población	
3.2.2 Delimitación de la población .....	43
3.2.3 Muestra .....	43
3.3 Métodos y técnicas .....	44
3.3.1 Métodos teóricos .....	44
3.3.2 Métodos empíricos .....	44
3.4 Procesamiento de la información .....	45
<b>CAPITULO IV</b>	
<b>4. Análisis e interpretación de los resultados .....</b>	<b>46</b>
4.2. Análisis, comparación.....	47
4.3 Resultados .....	48
4.4 Verificación de Hipótesis .....	60
<b>CAPÍTULO V</b>	
<b><u>5. PROPUESTA .....</u></b>	<b><u>61</u></b>
<b>6.CONCLUSIONES.....</b>	<b>74</b>
<b>7.RECOMENDACIONES.....</b>	<b>75</b>
<b>8.BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>76</b>
<b>9. ANEXOS.....</b>	<b>78</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 Operacionalizacion de Variable .....	43
Cuadro N° 2.....	47
Cuadro N° 3.....	49
Cuadro N° 4.....	50
Cuadro N° 5.....	51
Cuadro N° 6.....	52
Cuadro N° 7.....	53
Cuadro N° 8.....	54
Cuadro N° 9.....	55
Cuadro N° 10.....	56
Cuadro N° 11 Verificación de Hipótesis.....	60
Cuadro N° 12.....	71
Cuadro N° 13 Cronograma.....	72

## ÍNDICE DE FIGURAS

Gráfico N° 1 .....	49
Gráfico N° 2 .....	50
Gráfico N° 3 .....	51
Gráfico N° 4 .....	52
Gráfico N° 5 .....	53
Gráfico N° 6 .....	54
Gráfico N° 7 .....	55
Gráfico N° 8 .....	56

## RESUMEN

Las pequeñas empresas recurren a diversos sistemas de ventas, que les permita ampliar su banco de clientes. Una de estos modelos es la venta a crédito, que da facilidades a grupos de pequeños productores, como es el caso de la presente investigación, quienes necesitan invertir para culminar sus procesos hasta la cosecha.

En estos casos, las normas de control interno constituyen la herramienta que fortalece la organización administrativa, financiera y contable de una entidad, además, evita la subutilización de recursos. La microempresa PROE QU S.A, entidad comercial que distribuye insumos para el sector agrícola, no cuenta con procedimientos de control interno que le permita cuidar el equilibrio entre los créditos que otorga y la liquidez interna. La ausencia del personal capacitado que se encargue de su diseño apropiado y de las normas que conduzcan eficazmente los procesos, han sido las causas principales para el incremento de la cartera vencida y a su vez la pérdida de liquidez hayan afectado al desarrollo de la empresa en mención. El fin de esta investigación fue establecer procedimientos de control que ayuden a alcanzar la eficiencia y eficacia en las actividades emprendidas por el personal que labora en la organización comercial, mediante la elaboración de políticas que viabilicen la recuperación de los valores correspondientes a las deudas contraídas por sus clientes, la forma de ejecutarlas. Una transacción alcanza su perfección cuando se efectúa el cobro de la misma, por lo tanto el proceso de cobranzas debe generar seguridad de que el cobro se realizará en los plazos y términos establecidos. La propuesta establece los procedimientos y las políticas que deben ejecutarse de manera rígida, dependiendo del comportamiento de cada cliente, especialmente de aquellos que tienen cuentas consideradas incobrables.

**Palabras clave:** Cartera vencida, procesos de recuperación de cartera, políticas, crédito, cobranzas.

## INTRODUCCIÓN

El interés del presente trabajo es mejorar el proceso de recuperación de cartera vencida de la microempresa PROE QU S.A, promoviendo el manejo adecuado de los recursos financieros, generando liquidez y así generar productividad.

El proyecto toma importancia por la serie de herramientas dinámicas y sencillas que proveen de políticas de administración financiera, que permitan cubrir las necesidades internas y las expectativas externas de la microempresa y de los clientes. La disminución de la cartera vencida debe contar con ventajas que permitan el desarrollo de las actividades de cobro y así recuperar e incrementar el capital y la rentabilidad financiera.

La presente investigación toma importancia en la posibilidad de que la reestructuración de los procedimientos que se propone, permita consolidar una cultura de organización, pilar fundamental de la gestión financiera, es factible de realizarla por cuanto se cuenta con el apoyo de los directivos de la entidad comercial y crediticia, del personal administrativo y operativo, lo cual es fundamental para obtener buenos resultados.

Por lo mencionado anteriormente se considera necesario diseñar procedimientos de Control para el análisis de cartera vencida que faciliten la rotación de cartera y se disminuya el porcentaje de endeudamiento, identificando las debilidades que causan la inestabilidad aportando con una asesoría a la toma de decisiones, adoptando algunas políticas y procesos administrativos y financieros.

La investigación presenta características de originalidad porque no se han efectuado investigaciones similares en esta institución comercial, la misma que conlleva a la determinación de procedimientos de control que permitan solucionar el problema de la Cartera Vencida.

Los objetivos, tanto el general como los específicos se centran en buscar como viabilizar los procesos que permitan recuperar la cartera vencida de PROE QU S.A, y que a la vez sirvan a futuro para no caer en los mismos errores.

En el capítulo 2 se detallan las variables de la investigación y se establecen los fundamentos legales que son esgrimidos de una manera directa tal como lo establecen las normas vigentes.

La metodología y el tratamiento de la información que se obtuvo durante la investigación son ampliados en los capítulos 3 y 4. Allí se encuentran los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas.

La propuesta se desarrolla en el capítulo 5, donde se plantea los procedimientos y políticas que se pueden aplicar a los deudores para recuperar la cartera vencida.

## **CAPITULO I**

### **1. EL PROBLEMA**

#### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **1.1.1. Problematización**

El presente proyecto surge en respuesta a la imperante necesidad de la Compañía de químicos agrícolas PROE QU S.A; cuya función es la ventas de productos químico agrícolas desde los grandes consumidores hasta los Micros Consumidores, de recuperar en forma eficiente los altos rubros que adeudan, específicamente, las empresas de distribución, mismos que de no recibir el tratamiento adecuado pueden alcanzar niveles que en determinado momento sean imposibles de manejar.

No se han aplicado procesos que garanticen la recuperación de cartera, lo cual se hace notable cuando aparecen situaciones como la crisis económica que atraviesa el país entre los años 2015 y 2016. Esta ausencia de sistemas de control facilita el retraso de los pagos de los clientes que recurren al crédito que ofrece la microempresa.

Dentro del grupo de talento humano que labora en la organización, no se cuenta con personas capacitadas para llevar a cabo los procedimientos administrativos y legales que faciliten la solución de problemas de retrasos en los pagos que realizan los clientes, obstaculizando el flujo de circulante que permita mantener la normalidad en los procesos de comercialización.

En objetividad, el crédito es un mecanismo muy útil para incrementar las ventas y obtener mayores beneficios, sin embargo no se han establecido la gestión y los métodos de cobro. El planteamiento contable de alguna manera, si determina esta clase de gestión de crédito de los clientes la cual se limitaba a llevar las cuentas de los clientes tratando de recuperar las cuentas impagas que aparecían.

Los problemas planteados, obligan a realizar un estudio situacional e PROE-QU S.A, partiendo de la recopilación y tratamiento de información sobre facturación y

recaudación que manejan de cada deudor, así como también información sobre el tratamiento de la cartera. Con la información obtenida se buscan estrategias que faciliten la recuperación de cartera sin mayores dificultades y en el menor tiempo posible.

### **Delimitación del problema**

**País:** Ecuador

**Región:** Región Costa, zona 5

**Cantón:** Milagro

**Lugar** PROE QU S.A está ubicada en el recinto Puente de Chimbo.

**Provincia:** Guayas

**Área:** Financiera

**Universo:** Nómina de clientes de cartera vencida

**Variable:** **Independiente:** Procesos crediticios

**Dependiente:** recuperación de cartera vencida

#### **1.1.2. Formulación del problema**

¿Qué relación existe entre los procesos crediticios que se aplican y la recuperación de cartera vencida de la microempresa PROE-QU S.A.?

#### **1.1.3. Sistematización del problema**

¿De qué manera afecta la situación económica del país en el incremento de la cartera vencida de los clientes de la microempresa PROE-QU S.A.?

¿Cómo afecta los Sistema de control, en la recuperación de la cartera vencida de la microempresa PROE-QU S.A.?

¿Cuál es la incidencia de la capacitación del talento humano, en la posibilidad de recuperar la cartera vencida de la microempresa PROE-QU S.A.?

¿Cómo afecta la aplicación de un manual de procesos crediticios, en la recuperación de la cartera vencida?

#### **1.1.4. Determinación del tema**

PLAN DE RECUPERACION DE CARTERA VENCIDA DE LA MICRO EMPRESA PROE QU S.A DE LA CDLA 5 DE JUNIO RECINTO PUENTE CHIMBO.

### **1.2. OBJETIVOS**

#### **1.2.1. Objetivo general**

Establecer la relación que existe entre los procesos crediticios y las posibilidades de recuperación de cartera vencida de la microempresa PROE-QU S.A.

#### **1.2.2. Objetivos específicos**

- Analizar la manera que afecta la situación económica del país en el incremento de la cartera vencida de los clientes de la microempresa PROE-QU S.A
  
- Determinar cómo afecta los Sistema de control en la recuperación de la cartera vencida de la microempresa PROE-QU S.A
  
- Indagar la incidencia de la capacitación del talento humano en la posibilidad de recuperar la cartera vencida de la microempresa PROE-QU S.A
  
- Estudiar de qué manera afecta la aplicación de un manual de procesos crediticios, en la recuperación de cartera.

## **1.3. JUSTIFICACIÓN**

### **1.3.1. Justificación de la Investigación**

En la actualidad el progreso de los mercados modernos ha tomado un mayor impulso y desarrollo lo cual exige realizar esfuerzos para alcanzar ventajas competitivas, muchas veces generar exigencias que obligan a la elaboración de planes estratégicos de ventas a crédito para ubicar ciertos productos en el mercado, convirtiéndose en un elemento importante de las transacciones comerciales.

PROE-QU S.A. es una empresa que está obligada a cambiar las pautas de crédito y cobranza, debiendo para ello, elaborar planes de evaluación que apunten a detectar las ventajas como también las desventajas al momento de extender un crédito. Se justifica el presente estudio, por constituirse en una metodología donde inciden una fuente de datos que la empresa deberá aplicar, así como un sistema de cobranzas que permita elevar las condiciones económicas que respalden el capital, la garantía y la capacidad de cumplir los compromisos y promesas que lleven la responsabilidad y estabilidad de la empresa dentro del sistema crediticio.

Las empresas de los mercados modernos en el mundo de los negocios comenzarán a desarrollarse y permitirán grandes volúmenes de efectivo para otorgar préstamos y financiar pagos a acreedores, el mercado interno provincial exige un desarrollo para poder romper las barreras que dificultan la forma de controles de intercambio transaccional, como resultado de deudas soberanas se desarrollan técnicas que permitan que las empresas puedan negociar y reducir sus pérdidas por la exposición al crédito que se someten PROE-QU S.A al igual que muchas empresas no está libre de esta manifestación pues deberá sujetarse a los sistemas que el crédito del mercado abierto exige para su subsistencia en los negocios a fin de lograr eficacia y transparencia en el manejo interno de la cartera vencida de clientes.

En vista de que el mercado interno exige fundamentalmente enormes garantías para PROE-QU S.A al otorgar un crédito deberá depender del juicio, la personalidad, capacidad y capital del cliente con el propósito de encontrar una información más precisa y confiable del deudor será conveniente actualice la información que proviene de diferentes fuentes que el intercambio crediticio proporciona con el propósito de evitar desfalcos y quiebras como acontecimientos inesperados producto de negociaciones desesperadas.

Por consiguiente esto genera complicaciones para el desarrollo de la Empresa PROE-QU S.A, y por ende a una prestación de servicios eficientes a sus consumidores de vacunas, por lo que la presente investigación pretende dejar un Modelo de Gestión Financiera para la Reducción de Morosidad que sirva como guía tanto para el Director Financiero como para el Gerente, al momento de tomar decisiones respectivas.

Por estas circunstancias es necesario que se lleve a cabo esta investigación porque de no hacerlo, la empresa tendría que cerrar. En tanto que el aporte que se considera para este tipo de investigación es diseñar un manual de políticas y programas para que la empresa pueda seguir creciendo por el bien de los usuarios y la sociedad.

A través de este análisis, se irá planteando y diseñando varias opciones para la recuperación de la cartera vencida.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

##### **2.1.1. Antecedentes históricos**

La empresa PROE-QU S.A se dedica a la distribución de productos químicos agrícolas para los agricultores en general. Está ubicada en plena zona rural, concretamente en el recinto puente de Chimbo, en la vía Milagro Virgen de Fátima. Tiene aproximadamente 8 años en el mercado, alcanzando un gran crecimiento en el número de clientes que hacen sus adquisiciones en efectivo y a crédito. Es importante conocer que ésta compañía tiene dos diferentes formas de vender su producto, al contado y a crédito.

La óptica en que se desarrolla la función de crédito es básicamente financiero, el departamento de riesgo comercial está enmarcado dentro del área financiera. Las políticas de crédito de la empresa no están establecidos claramente y se aplican con criterio muy poco dúctil. Estas situaciones ocasionan frecuentes enfrentamientos entre los departamentos comercial y financiero, ya que se consideran a los que dan el servicio de crédito como enemigos de la empresa.

.

##### **2.1.2. Antecedentes referenciales**

Para el apropiado desarrollo del trabajo investigativo fue preciso la búsqueda de otras investigaciones similares, ya que es necesario tener diferentes criterios de diversos autores, para comparar, analizar y hallar similitudes que viabilicen la aplicación de soluciones al problema motivo de estudio. A continuación se presenta los puntos de vista de dichos investigadores:

El trabajo realizado por Wendy Chavez Páez, (2011): INSTRUCTIVO PARA FASES DE ASISTENCIA TÉCNICA EN EL PRODUCTO “RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA”. En este estudio, la autora demuestra la importancia de la recuperación de la cartera vencida, mediante la elaboración de un instructivo. Este instructivo presenta pasos o fases que se deben seguir para el desarrollo de asistencia técnica, éstas son: Diagnóstico, Plan de Acción e Implementación y Seguimiento del Plan de Acción. Para que se aplique de manera ordenada, se presentará a continuación un texto explicativo y las herramientas que ayudan a que se ejecute cada una de ellas. Este instructivo cuenta también con un resumen de las visitas que se deben efectuar durante las fases de intervención.

- Fases que lo componen: Diagnóstico, plan de acción y seguimiento del plan de acción.
- Meta del Plan de Acción: Reducción en un valor no menor al 30% de la cartera vencida total cortada al 31 de diciembre del año inmediato anterior.
- Forma de trabajo: Cada fase se deberá trabajar en “equipo interinstitucional”, lo cual abarca en el caso estudiado, al Banco de Desarrollo del Ecuador y del GADM. Ambas instituciones deberán tener un grupo de trabajo definido, que se dedique al producto cartera vencida. En el caso del Banco del Estado, pueden trabajar 1 ó 2 técnicos, quienes conformarán junto con los responsables del GADM, el equipo interinstitucional de trabajo de cartera vencida.
- Duración del servicio de asistencia técnica en cartera vencida (con todas sus fases): Entre 10 y 12 meses.
- Duración de la fase de diagnóstico: Depende de la existencia de la base de datos de cartera vencida total. En los casos en los que el GADM no cuente con una base de datos, la etapa de diagnóstico se dilata, hasta que se tenga la información para poder llenar los respectivos formularios. El tiempo para que los GADM unifiquen los catastros de contribuyentes y creen su base de datos de cartera vencida, será máximo de 3 semanas. Teniendo la base de datos de cartera vencida total de un municipio, los técnicos del Banco deberán proceder a llenar los formularios de diagnóstico, en un plazo máximo de 1 semana. Es decir que esta fase puede durar mínimo 1 semana y máximo 1 mes.

- Duración de la fase de plan de acción: El tiempo de trabajo que le toma al GADM personalizar el plan de acción puede ser de 1 a 3 semanas máximo (entre la primera y segunda visita de los técnicos del Banco), aunque la retroalimentación, el consenso con el equipo del BdE y la firma del plan se realiza en un día.

- Duración de las fases de implementación y seguimiento: Las fases de implementación y seguimiento se realizan a partir de la firma del plan de acción hasta la última fecha de cumplimiento de actividades contempladas en el plan. Durante estas fases se realizan visitas y llamadas telefónicas. Implementación: El total de actividades de comunicación y consulta, emprendidas por ambas partes, logran consolidar el “asesoramiento especializado permanente” que se requiere para el éxito en la fase de implementación. Seguimiento: Las visitas de seguimiento están directamente relacionadas con el tipo de actividad y el tiempo que se ha programado para su cumplimiento; si el GADM cumple con las actividades antes de los plazos señalados en el plan de acción, se debe comunicar a la Sucursal a la cual pertenece e informar a las autoridades del Banco sobre los avances realizados por ese GADM.

- Herramientas del producto: Las herramientas para desarrollar este producto son: Formularios de diagnóstico, Instructivo para brindar asistencia técnica en cartera vencida en los GADMs – fase diagnóstico, Formato del Plan de Acción, Formatos de Resoluciones y de Título de Crédito, Lista de bases de datos externas para cruces de información.

### **2.1.3. Fundamentación Teórica**

#### **El Crédito**

La palabra crédito viene del latín creditus (sustantivación del verbo credere: creer), que significa "cosa confiada". Así "crédito" en su origen significa entre otras cosas, confiar o tener confianza. Se considerará crédito, el derecho que tiene una persona acreedora a recibir de otra deudora una cantidad en numerario entre otros.

En los negocios, crédito es la confianza dada o tomada a cambio de dinero, bienes o servicios John Stuart Mill Economía política.

Otra definición de crédito que podemos aplicar es, "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".

#### **Actividades básicas que integran la operación de otorgamiento de crédito**

Las actividades básicas que integran la operación de otorgamiento de crédito son:

1. Participar en la fijación de objetivos y políticas de crédito acordes a los presupuestos financieros de la empresa.

Los objetos fundamentales están relacionados con niveles de las cuentas por cobrar y costo de la ejecución de la operación, y entre las políticas se pueden mencionar las referentes a: límites de crédito, forma de investigación de los solicitantes, personal autorizado para concederlo, documentación de los créditos otorgados, obtención de seguros de crédito, condiciones generales del otorgamiento y otros.

2. Intervenir en el establecimiento de metas a corto y largo plazo, que significa la cuantificación de los objetivos establecidos. Evaluar periódicamente las actividades realizadas con los planes trazados.

3. Planear los recursos humanos y materiales que deben incorporarse a esta operación para alcanzar las metas establecidas, asignarlos y manejarlos en forma eficiente.

4. Tramitar las solicitudes de crédito de clientes potenciales, obteniendo las referencias que se requieran, bancarias, comerciales, de agencias especializadas, etc., y registrando la información básica del cliente una vez que se está operando con él.
5. Establecer límites de crédito a los clientes, de acuerdo al tipo de actividades que realicen, sus referencias crediticias, las experiencias que guarde la empresa, el volumen de mercancía que desplaza, etc. Deben existir estratos para la autorización de estos límites, así como revisarse periódicamente. Estas actividades pueden ser realizadas por un Comité de Crédito.
6. Autorizar los pedidos de los clientes de acuerdo a las políticas generales de crédito y a las específicas de aprobación establecidas.
7. Establecer y actualizar permanente los archivos de clientes, en los que se encuentre su capacidad de crédito, las operaciones con ellos realizadas, forma de pago, frecuencia y monto de sus compras, fechas de pedidos, embarque y pagos, etc.
8. Mantener información sobre las condiciones generales del mercado crediticio y particularmente de las ramas de actividad en que se desarrolle la empresa.
9. Conservar una estrecha comunicación entre crédito y otras operaciones de la empresa, particularmente con las de cobranzas, ventas, embarques y contabilidad
10. Informar oportunamente sobre los niveles generales de créditos mantenidos en la empresa en determinando momento (en relación con las condiciones preestablecidas) y los casos individuales de excepción que sean de importancia.

### **Sujeto del crédito**

Es la persona natural o jurídica que reúne los requisitos para ser evaluado y posteriormente ser favorecido con el otorgamiento de un crédito, en efectivo o

venta de un artículo con facilidades de pago. Estos requisitos están comprendidos en la política de crédito de la empresa que otorga dicho crédito

Es necesario establecer quienes pueden ser sujetos de crédito, teniendo como fundamento la teoría de las 5C del crédito propuesto por Stephen A. Ross, Randolph W. Westerfield y Jeffrey F. Jaffe (2009) tenemos:

Carácter: Disposición del cliente a cumplir obligaciones crediticias.

Capacidad: Capacidad del cliente para cumplir obligaciones crediticias más allá de los flujos de efectivo de operación.

Capital: Reservas financieras del cliente.

Colateral: Activo entregado en garantía en caso de incumplimiento.

Condiciones: Las condiciones económicas generales.

### **Clasificación del crédito**

Créditos comerciales, son los que los fabricantes conceden a otros para financiar la producción y distribución de bienes; créditos a la inversión, demandados por las empresas para financiar la adquisición de bienes de equipo, las cuales también pueden financiar estas inversiones emitiendo bonos, pagarés de empresas y otros instrumentos financieros que, por lo tanto, constituyen un crédito que recibe la empresa

Créditos bancarios, son los concedidos por los bancos como préstamos, créditos al consumo o créditos personales, que permiten a los individuos adquirir bienes y pagarlos a plazos

Créditos hipotecarios, concedidos por los bancos y entidades financieras autorizadas, contra garantía del bien inmueble adquirido.

Créditos contra emisión de deuda pública, que reciben los gobiernos centrales, regionales o locales al emitir deuda pública.

Créditos internacionales, son los que concede un gobierno a otro, o una institución internacional a un gobierno, como es el caso de los créditos que concede el Banco Mundial.

### **Según el destino:**

De producción: Crédito aplicado a la agricultura, ganadería, pesca, comercios, industrias y transporte de las distintas actividades económicas.

De consumo: Para facilitar la adquisición de bienes personales

Hipotecarios: Destinados a la compra de bienes inmuebles

### **Según el plazo:**

A corto y mediano plazo: Otorgados por Bancos a proveedores de materia prima para la producción y consumo.

A largo plazo: Para viviendas familiares e inmuebles, equipamientos, maquinarias, etc.

### **Tipos de crédito según ventas a crédito**

Cuando una empresa realiza ventas a crédito se generan dos tipos de crédito los cuales detallaremos a continuación:

#### Crédito comercial:

Crédito que una compañía extiende a otra. Las empresas otorgan de forma rutinaria crédito comercial por la venta de sus bienes y servicios. El crédito comercial es la fuente individual más grande de fondos a corto plazo para los negocios, y representa aproximadamente una tercera parte del pasivo circulante de las corporaciones no financieras

Al extender crédito comercial, el vendedor especifica un periodo de tiempo que se permite para el pago y a menudo ofrece un descuento por pago al contado si el comprador paga antes.

#### **Crédito de consumidor:**

Crédito que un negocio otorga a los consumidores por la compra de bienes o servicios

### **Créditos que están en vigencia en el Ecuador**

La Junta Reguladora, máximo ente de control del sector monetario y financiero, cambió la segmentación de los créditos de las entidades financieras del país. Con esta nueva regulación, que fue publicada este 21 de abril del 2015 en el Registro

Oficial, ahora las entidades financieras podrán otorgar 10 tipos de créditos; antes existían ocho tipos.

Antes de la reforma existían créditos denominados productivos corporativos, productivos empresas y productivo pymes. Además existían créditos de consumo, vivienda y microcrédito de acumulación ampliada, simple y minorista. Ahora se define el crédito productivo como aquel que financia proyectos productivos que en, al menos, el 90% sea destinado para la adquisición de bienes de capital, terrenos, construcción de infraestructura y compra de derechos de propiedad industrial. En los créditos comerciales y de consumo se hace ahora una diferenciación entre aquellos “ordinarios” y “prioritarios”.

A continuación les presentamos el detalle de la nueva segmentación de créditos:

1. **Crédito productivo** Financiar proyectos productivos que en, al menos, un 90% sea para adquirir bienes de capital, terrenos, construcción de infraestructura y compra de derechos de propiedad industrial. Se exceptúa la adquisición de franquicias, marcas, pagos de regalías, licencias y la compra de vehículos de combustible fósil. Este tipo de crédito podrá ser Productivo Corporativo (personas naturales obligadas a llevar contabilidad o empresas con ventas anuales superiores a USD 5 millones), Productivo Empresarial (con ventas de más de USD 1 millón y más de 5 millones) y Productivo Pymes (con ventas de más de USD 100 000 y hasta 1 millón).
2. **Crédito Comercial Ordinario** Es el otorgado a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o a empresas con ventas superiores a USD 100 000 y para adquirir o comercializar vehículos livianos, incluyendo los que son para fines productivos y comerciales.
3. **Crédito Comercial Prioritario** Es el otorgado a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o a empresas con ventas anuales superiores a USD 100 000 para adquirir de bienes y servicios para actividades productivas y comerciales, que no estén dentro del crédito comercial ordinario. Se incluye créditos para

vehículos pesados y entre entidades financieras. Este tipo de crédito podrá ser de tres tipos: Comercial Prioritario Corporativo (personas naturales obligadas a llevar contabilidad o a empresas con ventas superiores a USD 5 millones), Comercial Prioritario Empresarial (ventas anuales superiores a USD 1 millón y hasta 5 millones) y Comercial Prioritario PYMES (ventas anuales de más de USD 100 000 y hasta USD 1 millón).

4. **Crédito de Consumo Ordinario** Es el otorgado a personas naturales, cuya garantía sea de naturaleza prendaria o fiduciaria, con excepción de los créditos prendarios de joyas. Incluye anticipos de efectivo o consumos con tarjetas de crédito corporativas y de personas naturales, cuyo saldo adeudado sea superior a USD 5 000, excepto en establecimientos médicos y educativos.

5. **Crédito de Consumo Prioritario** Es el otorgado a personas naturales para la compra de bienes, servicios o gastos no relacionados con una actividad productiva, comercial y otras compras y gastos no incluidos en el segmento de consumo ordinario, incluidos los créditos prendarios de joyas. Incorpora los anticipos de efectivo o consumos con tarjetas de crédito corporativas y de personas naturales, cuyo saldo adeudado sea hasta USD 5 000; excepto en los establecimientos educativos. Comprende los consumos efectuados en los establecimientos médicos cuyo saldo adeudado por este concepto sea superior a USD 5 000.

6. **Crédito Educativo** Comprende las operaciones de crédito otorgadas a personas naturales para su formación y capacitación profesional o técnica y a personas jurídicas para el financiamiento de formación y capacitación profesional o técnica de su talento humano, en ambos casos la formación y capacitación deberá ser debidamente acreditada por los órganos competentes. Se incluye todos los consumos y saldos con tarjetas de crédito en los establecimientos educativos.

7. **Crédito de Vivienda de Interés Público** Es el otorgado con garantía hipotecaria a personas naturales para la adquisición o construcción de vivienda única y de primer uso, cuyo valor comercial sea menor o igual a USD 70 000 y cuyo valor por metro cuadrado sea menor o igual a USD 890.

8. **Crédito Inmobiliario** Es el otorgado a personas naturales para adquirir bienes inmuebles para la construcción de vivienda propia no categorizados en el segmento de crédito Vivienda de Interés Público, o para la construcción, reparación, remodelación y mejora de inmuebles propios.

9. **Microcrédito** Es el otorgado a una persona natural o jurídica con un nivel de ventas anuales inferior o igual a USD 100 000, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades de producción y/o comercialización en pequeña escala, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades, verificados adecuadamente por la entidad del Sistema Financiero Nacional. Este segmento se divide en los siguientes subsegmentos: Microcrédito Minorista (solicitantes de crédito cuyo saldo adeudado en microcréditos a las entidades del sistema financiero nacional sea menor o igual a USD 1 000, incluyendo el monto de la operación solicitada), Microcrédito de Acumulación Simple (más de USD 1 000 y hasta USD 10 000 incluyendo el monto de la operación solicitada.) y Microcrédito de Acumulación Ampliada (superior a USD 10 000 incluyendo el monto de la operación solicitada.)

10. **Crédito de Inversión Pública** Financia programas, proyectos, obras y servicios encaminados a la provisión de servicios públicos, cuya prestación es responsabilidad del Estado, sea directamente o a través de empresas; y, que se cancelan con cargo a los recursos presupuestarios o rentas del deudor fideicomisos a favor de la institución financiera pública prestamista. Se incluyen en este segmento a las operaciones otorgadas a los Gobiernos Autónomos Descentralizados y otras entidades del sector público.

## **Instrumentos de crédito**

La mayoría de las veces el crédito se ofrece en una cuenta corriente. Esto significa que el único instrumento de crédito formal es la factura, que se envía con el embarque de productos a la cual el cliente firme para dejar constancia de que los productos han sido recibidos. Después, la empresa y sus clientes registran el intercambio en sus libros de contabilidad.

En ocasiones es posible que la empresa requiera que el cliente firme un pagaré. Este documento se usa cuando el pedido es grande o cuando la empresa prevé problemas en la cobranza. **Los pagarés** eliminan posibles controversias posteriores en relación con el contrato de crédito. Una manera de obtener un compromiso crediticio del cliente antes de que se entreguen los productos es una **letra de cambio** comercial. Por lo general, la compañía vendedora preparará una letra de cambio en la que se estipula que el cliente pagará una cantidad específica en una fecha determinada.

Una empresa también puede usar un **contrato de venta con reserva de dominio** como instrumento de crédito. En este esquema, la empresa conserva la propiedad legal de los productos hasta que el cliente haya efectuado el pago total. Por lo general, los contratos de venta con reserva de dominio se pagan en abonos e incorporan un costo por interés.

## **Riesgo crediticio**

Al otorgar un crédito a un cliente existe la probabilidad que éste incumpla con sus obligaciones adquiridas en los términos establecidos lo que puede ocasionar una pérdida en el área financiera.

Las empresas deben determinar técnicamente la solvencia presente y futura de sus clientes, eso les permitirá administrar eficientemente su cartera teniendo en consideración la concesión de un crédito se pueden presentar riesgos que los podemos clasificar así:

1. Riesgos de Iliquidez,
2. Riesgo de Instrumentación o legal, y
3. Riesgos de Solvencia.

Las instituciones que otorgan crédito deben establecer esquemas de administración y control del riesgo de crédito al que están expuestos en el desarrollo del negocio, segmentación de mercado, según las características de los mercados en los que opera y el tipo de productos que ofrece; Es necesario que cada organización desarrolle su propio esquema de trabajo, que asegure la calidad de sus procesos y además permita identificar, medir, controlar, los riesgos a las pérdidas esperadas, a fin de mantener una cobertura de provisiones o de patrimonio técnico que le permitan enfrentar alguna dificultad.

## **COBRANZA**

**Definición.** Es el conjunto de actividades que realiza una empresa para la recuperación del valor de los productos o servicios que fueron proporcionados a sus clientes mediante el uso de su crédito. Esta operación incluye la coordinación con los objetivos, políticas y actividades de la operación de otorgamiento de crédito.

### **Actividades básicas que integran la operación de cobranzas**

Las actividades básicas que integran la operación de cobranzas son:

- a. Participar en la fijación de objetivos y políticas de cobranzas, considerando los objetivos generales de la empresa.  
Los objetivos pueden estar relacionados con niveles de las cuentas por cobrar, periodos de recuperación, documentación de cuentas por cobrar, de la ejecución de la operación e identificación de las cuentas incobrables. Las políticas pueden referirse a descuentos por pronto pago, aceptación de documentos, intereses moratorios, no aceptación de cheques post- fechados, periodos de acciones de prosecución, etc.
- b. Establecer metas a corto y largo plazo, que significa, la cuantificación de los objetivos propuestos.
- c. Planear las actividades y los recursos que deben asignarse para alcanzar las metas en la operación de recuperación.

- d. Proponer y asignar los recursos humanos y materiales que integran la operación y manejarlos en forma eficiente.
- e. Definir los procedimientos de cobro, formatos, archivos, control de cobradores y otros que requiera la operación llevarlos a la práctica de acuerdo a lo previsto
- f. Controlar la documentación de las cuentas por cobrar de la empresa.
- g. Tramitar el cobro de la documentación de acuerdo al procedimiento establecido (presentación de facturas para su pago, aceptación de documentos, envío de la factura por correo, vigilancia de los cobros a través de Bancos, etc.)
- h. Llevar a cabo la prosecución de la cobranza, utilizando los medios que se consideren convenientes, tomando en cuenta las condiciones particulares de cada cliente (estados de cuenta, cartas recordatorio, cartas de insistencia, llamadas telefónicas, telegramas, visitas, entrevistas personales, re documentaciones, agencias de cobranzas, abogados, etc.) y dejar constancia de los resultados de la misma.
- i. Registrar los resultados de la acción de cobro en forma coordinada por caja, control de correspondencia, contabilidad, etc.
- j. Estratificar u obtener información estratificada sobre las cuentas por cobrar de la empresa en relación a las ventas realizadas a clientes, su importancia, zonas geográficas, ciclos productivos, experiencias crediticias y costumbres de pago.
- k. Participar en la selección, adiestramiento y capacitación del personal encargado de las cobranzas

### **Gestión de cobranza**

La gestión de cobro la podemos dividir en tres modelos entre los cuales tenemos:

1. Cobranza Distributiva:(Gestiones basadas en escenarios “Suma Cero”)
2. Cobranza Integrativa:(Gestiones basadas en escenarios “Suma Variable”)
3. Cobranza Disgregativa:(Gestiones basadas en principios)

La primera es basada en elementos que fomentan recuperación de cartera total, y usan recursos como la presión, amenaza, el engaño, justificación, etc.

En el segundo modelo se promueven la reciprocidad entre las partes en conflicto y utiliza determinados recursos como la cooperación entre las partes, compensación comercial, etc.

En el último modelo se plantea una conducta en un nivel más avanzado, considerando determinados recursos de negociación como son la atención a las posiciones asumidas por las partes, a los problemas, a los intereses, a los criterios, la motivación, el diseño de opciones y de alternativas.

En una entidad se puede utilizar los tres modelos, y esto depende del tipo de comportamiento del cliente, cuan antigua es su cartera y cuál es el riesgo asociado con él.

### **Proceso de cobranza**

Los negocios siguen varios pasos específicos en el proceso de cobranza, dependiendo de qué tan vencida esté la cuenta, del tamaño de la deuda y de otros factores. Existen varias técnicas de cobro que se pueden utilizar:

- a. Cartas: Cuando una cuenta tiene unos pocos días de vencida, la empresa envía una carta amable, que recuerda al cliente su cuenta vencida. Si no le paga dentro de cierto periodo de tiempo después de que se envió la carta, la empresa manda otra más exigente; si es necesario, después de ésta se envía aún otra más.
- b. Llamadas telefónicas: Esta llamada se dirige al departamento de cuentas por pagar del cliente. Si este tiene una excusa razonable, se podría prolongar el periodo de pago. Una llamada del abogado del vendedor podría ser necesaria si todos los recursos anteriores fallan.
- c. Visitas personales: Esta técnica es mucho más común en el nivel de crédito al consumidor, pero los proveedores industriales también la pueden emplear con eficacia.

- d. Agencias de cobro: Una empresa podría encargar la recolección de las cuentas incobrables a un abogado o a una agencia de cobro. Los honorarios por este servicio son comúnmente bastante altos;
- e. Acción legal: La acción legal es el paso más estricto del proceso de cobro; es una alternativa al uso de una agencia de cobro. Si la cuenta tiene el tamaño suficiente, podría usarse esta acción para obtener una sentencia contra el deudor

Los primeros contactos de cobranza son más optimistas y amigables, y los últimos no son nada amigables. Esto se debe a que muchos clientes marginales pagan si se les pide que lo hagan, y las ventas futuras a estos clientes podrían ser redituables. Una vez que se hace obvio que el potencial de ventas futuras redituables es muy limitado, los esfuerzos de cobranza se vuelven mucho más agresivos.

### **El departamento de crédito en una microempresa**

Es muy común que el dueño de un negocio pequeño o microempresa siempre desempeña por sí mismo todas las funciones administrativas, incluso la aprobación del crédito; sin embargo, es recomendable delegar esta responsabilidad en algún contador o en algún asistente de plena confianza.

Si el caso fuere de una sociedad pequeña, la función puede quedar a cargo de alguno de los socios o se dividirá entre varios de ellos, a menos que el volumen de negocios sea lo suficientemente grande o existan problemas que requieran los servicios de personal adicional. Cuando el volumen de las ventas es significativa o si las ventas están dispersas, se hace necesaria una completa organización de los procedimientos para otorgar crédito y realizar las cobranzas.

Si se toma la decisión de tener a ciertas personas responsables o se crea el departamento de crédito y cobranza como parte de la empresa, éste debe mantener una relación adecuada con los demás departamentos y actividades que integran la microempresa, estableciendo las líneas funcionales y la comunicación

adecuada con cada uno de ellos. Aprovechando los beneficios de la diversidad y experiencia de talentos de todos los integrantes de la organización.

Un ejemplo tenemos de la relación entre los departamentos de ventas con el de crédito y cobranza, los mismos que deben colaborar estrechamente porque persiguen los mismos objetivos: estos son, aumentar las ventas venturosas, reducir las pérdidas por cuentas malas e incobrables y, de ésta manera, elevar las utilidades de la microempresa.

Si existe departamento financiero, o un responsable de esa área, deben coordinar las responsabilidades con el departamento de crédito y cobranza para la aprobación de créditos, ampliación de límites de crédito, la cobranza de la cartera y las operaciones relativas que incrementen y conserven parte de los activos de las empresas. Para lo cual, se debe estudiar de manera continua las condiciones y tendencias económicas proporcionando valiosa información a otras áreas de la microempresa.

Las tarjetas de control de clientes deben archivar en el departamento de crédito y cobranza, siendo necesaria una estrecha colaboración con la organización contable para la conciliación y el control de cuentas y el manejo de otros registros; además el departamento de crédito debe dar cuenta de los pagos recibidos, de los valores obtenidos en pago de las cuentas, de las modificaciones a las ventas, la emisión de notas de crédito, castigo de cuentas incobrables, castigos por rescate de operaciones antes del vencimiento, estimaciones, etc.

Se presentarán casos donde la recuperación de cuentas se realizará por la vía judicial. Una vez más la relación con el departamento o si es una persona, la asesoría legal debe coordinar con el de crédito la documentación y cumplir con los requisitos de tipo legal, para que en caso de promover una demanda judicial para recuperar un crédito se facilite el trámite.

Es imprescindible que el departamento de crédito, coordine con secretaría, o tesorería, el procesamiento de un banco de datos, por la necesidad que tiene de contar con un sistema oportuno y fluido para obtener relaciones de cobranza, estados de cuenta de los clientes, estadísticas, relaciones de antigüedad de saldos, etc.

### **La capacitación del personal de crédito**

Es importante conocer las funciones del departamento de crédito y cobranza, siendo necesario capacitar en las áreas y temas que debe cubrir, no sólo con la finalidad de adaptar a los nuevos empleados, sino también para mejorar la capacidad de los miembros que tienen experiencia.

El programa de adiestramiento debe ajustarse, por una parte, a las funciones y objetivos del departamento de crédito y, por otra, a las necesidades de formación sometido a adiestramiento. El máximo crecimiento y desarrollo de las aptitudes y capacidades de cada individuo es el objeto fundamental de todo programa de adiestramiento en materia de crédito, a fin de garantizar la utilización más amplia de los recursos humanos disponibles.

### **Políticas de crédito**

Definición de política

Una política representa el marco de referencia para la realización de las acciones que se deben emprender en una empresa en un periodo de tiempo. La política debe incluir tres cosas: “qué debemos hacer, cómo hacer para llegar a hacerlo, y la medida empleada para evaluar lo que hemos hecho”. Estos tres elementos los podemos definir como:

- 1.- Tener un área de acción o dirección sobre el que se debe trabajar por ejemplo reducir costos, mejorar la calidad de un producto.
- 2.- La meta u objetivo cuantitativo que se espera alcanzar en un futuro, en el área de acción elegida.

3.- Una guía para alcanzar la meta. Esto nos da el cómo se podría alcanzar el objetivo esperado.

Son las reglas que norman la actuación y que permiten lograr los fines propuestos por una organización comercial. Son guías que orientan la acción, constituyéndose en criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones que busquen solucionar problemas que se presentan en una empresa.

Las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian el logro de objetivos y facilitan la implementación de las estrategias, habiendo sido establecidas en función

Las políticas son flexibles y se clasifican en:

Políticas de las empresas

Políticas divisionales

Políticas departamentales

Políticas de actividad o función

Las políticas de crédito y cobranza se aplican a las actividades y ejecución del respectivo departamento, las cuales vienen a establecer un marco de trabajo y una guía para la toma de decisiones establecidas por la empresa, para la concesión de los créditos.

Toda empresa que realiza ventas a crédito está obligada a establecer una política de crédito, a fin de que las decisiones individuales en este aspecto sigan un patrón consistente con las finalidades y políticas globales. Sólo una empresa que efectúe todas sus ventas de contado puede permitirse no tener una política de crédito.

Cuando se establecen las políticas de crédito y cobranza, deben estar relacionadas con las políticas de la microempresa y si existieran, con el resto de departamentos. Las políticas sirven de guía para determinar cómo manejar los problemas que se puedan presentar, pero nunca ofrecen una solución definitiva o única. Es decir, pueden presentar varias soluciones, facilitando al ejecutivo de

crédito un cierto nivel de libertad para manejar las situaciones de acuerdo a su criterio.

La política de crédito de una empresa es el resultado de haber evaluado numerosos factores, y no se modifica por simples cambios temporales. Está enmarcada en el propósito que se pretende conseguir o que a largo plazo sea más conveniente para la empresa, y no por lo que sea de beneficio inmediato o temporal.

Cuando se establece una política, ésta debe ayudar a determinar si es conveniente conceder crédito a un cliente y el monto al que debe acceder. La empresa debe ocuparse de los estándares de crédito que establece y también de que éstos sean utilizados de manera correcta, al momento de tomar decisiones para otorgar un crédito. Las organizaciones deben establecer sus políticas de crédito de conformidad con sus características.

Tenemos políticas crediticias, conservadoras y liberales. Las conservadoras se refieren aquellas en las que la organización ejerce un control estricto sobre el otorgamiento de los créditos, se minimizan al máximo los riesgos de incobrabilidad, son productos de lento movimiento, de valor alto, estacionales.

Por otro lado, las políticas liberales favorecen al cliente, promueven la movilización del artículo, son artículos de novedosa introducción al mercado, no estacionales, de rápida rotación y valor bajo o relativamente bajo.

Para elaborar las políticas de una organización comercial, se deben considerar los siguientes aspectos:

**El Tiempo:** En esta política se indica el tiempo máximo que se otorgará el crédito a los clientes.

**Plazos:** Las políticas de plazo establecerán el vencimiento que la microempresa propone otorgar en contrato a un cliente. Este plazo depende de la temporalidad del producto, su vida útil, condiciones del mercado, los aspectos tecnológicos y

la competencia. Los pagos podrán realizarse semanal, quincenal, mensual de acuerdo a lo que previamente se haya acordado.

**Descuentos:**

Por Pronto Pago. El dinero tiene un costo; para obtenerlo de manera oportuna, puede tener un costo mayor. Para elaborar esta política, se debe presentar un porcentaje que resulte atractivo a los clientes.

Por Volumen. Estos descuentos se establecen para incrementar las ventas. Generalmente representan utilidades mayores en cantidad, aunque se reduce el porcentaje de las mismas en relación con las ventas.

En determinados artículos. Estos descuentos se establecen para incrementar las ventas de artículos que tienen poca demanda o que son de menor calidad.

Compra mínima. El objetivo de la microempresa es obtener utilidades; por ende, se debe pensar que en cada operación que se realice se incluya una utilidad.

Ofertas: Las ofertas constituyen un precio especial que se da a los artículos por la compra hecha en una temporada en la que tengan poca demanda.

Visitas a Clientes: Estas visitas son necesarias, en algunos casos, para conocer al cliente, sus sistemas de venta, su exacta ubicación, el trato que da a su clientela, quiénes son sus administradores y todo aquello que proporcione un juicio correcto sobre el cliente.

Ampliación del Crédito: Los aumentos se establecerán de acuerdo con la forma de pago de los clientes.

Disminución del Crédito: El crédito de los clientes se disminuirá proporcionalmente, si éstos no liquidan sus adeudas en forma oportuna.

Cancelación del Crédito: El crédito podrá cancelarse a los clientes cuando, después de haberseles disminuido en una o más ocasiones, sigan pagando fuera de los plazos estipulados o por la costumbre de pagar con cheques sin fondos

## **La difusión de las políticas de crédito**

La comunicación es el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social, para lograrlo se necesita de un sistema eficaz para llegar con el mensaje sin confusiones y errores.

Uno de los requisitos básicos para poner en práctica las políticas de crédito, es la comunicación efectiva a las personas afectadas, así como entre los integrantes de los departamentos. Sea que la política se difunda por vía oral o escrita, debe haber una comprensión mutua respecto de lo que abarca y cómo debe aplicarse.

## **Morosidad**

Mora “Es el retraso en el cumplimiento de una obligación de cualquier clase, aunque normalmente se refiere a retrasos en el pago de una deuda exigible.” (IBID, 2010).

Reducción de los índices de morosidad “La morosidad de las empresas depende principalmente del sector en el que se desarrolle su actividad, existiendo otros factores externos, entre los que cabe destacar aquellos que están más directamente vinculados a la evolución del ciclo económico. Los analistas de crédito y caución han estudiado la situación económica mundial y han resumido los índices de morosidad de los diferentes países analizados. En este sentido, se espera que el comportamiento de la morosidad sea flexible a la baja, en línea con un entorno moderado de crecimiento, una vez superado el entorno de crisis económica mundial que planeaba sobre las economías desarrolladas.

Los expertos de Crédito y caución Sostienen que a pesar de que se proyecte a una reducción moderada de los índices de impagados, se debe estar alerta y mantenerse protegido de los riesgos de pago. La morosidad es una de las causas para que una de cada cuatro empresas quiebren, por lo que se hace conveniente dotarse del Seguro de Crédito, el cual permite combatir el retraso en los pagos y reaccionar ante las declaraciones de impago de las empresas”. (IBID, 2010).

## **Categorías**

- Normal
- Con problemas potenciales
- Deficiente
- Dudoso
- Pérdida

**Categoría Normal** El análisis de flujo de fondos demuestra que el deudor es capaz de atender holgadamente todos sus compromisos financieros; es decir:

- Presenta una situación financiera líquida, con bajo nivel de endeudamiento y adecuada estructura del mismo en relación a su capacidad de generar utilidades.
- Cumple puntualmente con el pago de sus obligaciones

**Categoría con Problemas Potenciales** El análisis del flujo de fondos del deudor demuestra que, al momento de realizarse, puede atender la totalidad de sus compromisos financieros. Sin embargo, existen situaciones que, de no ser controladas o corregidas oportunamente, podrían comprometer la capacidad futura de pago del deudor; es decir presenta incumplimientos ocasionales y reducidos de pagos mayores a 30 días.

## **Categoría Deficiente**

El análisis del flujo de fondos del deudor demuestra que tiene problemas para atender normalmente la totalidad de sus compromisos financieros y que, de no ser corregidos, esos problemas pueden resultar en una pérdida para la empresa del sistema financiero; es decir presenta una situación financiera débil y un nivel de flujos de fondos que no le permite atender el pago de la totalidad del capital y de los intereses de las deudas, pudiendo cubrir solamente estos últimos.

Presenta incumplimiento mayor a 60 días. **Categoría Dudoso** El análisis del flujo de fondos del deudor demuestra que es altamente improbable que pueda atender

la totalidad de sus compromisos financieros. Presenta incumplimiento mayor a 90 días.

### **Categoría Pérdida**

Las deudas incorporadas a esta categoría se consideran incobrables. Presenta incumplimiento mayor a 120 días

## **2.2. MARCO LEGAL**

Para el detalle de algunos instrumentos de créditos antes mencionados nos referiremos al código de comercio vigente en el Ecuador

### **LETRA DE CAMBIO**

Es un título de crédito que se lo expide en un lugar determinado con indicación de la fecha. La existencia de la firma del deudor en el documento prueba su aceptación convirtiéndose en una orden incondicional de pago, debiendo observarse cumplidamente el valor, el plazo, los intereses y el lugar previsto.

El documento en su redacción debe indicar que se trata de una letra de cambio.

En el mismo, intervienen tres personas:

- Girador
- Girado, y
- beneficiario

Se utiliza de ordinario para saldar deudas internacionales.

La letra de cambio es un documento mercantil por medio del cual una persona solicita a otra le pague una determinada cantidad de dinero, especificándole la fecha y el lugar en el cual se efectuará el pago. En la actividad comercial la letra de cambio, cumple un papel muy importante especialmente en aquellos negocios cuya actividad económica consiste comercializar con mercaderías, y, en la mayoría de los casos, cuando la mercadería se vende a crédito. En la actividad referida, la letra de cambio

Cumple el papel de medio de pago, es decir, garantiza el pago de cierta cantidad de dinero por parte del cliente que compró mercadería a crédito.

## **Disposiciones legales**

En lo que respecta a la utilización de la letra de cambio nos remitiremos a lo que nos señala los títulos VIII y IX del Libro II del Código de Comercio, en sus artículos 410, 411, 415, 417, 419, 441, 443, 444, 445, 446, 447, 479 y 481.

Art. 410:

La letra de cambio contendrá:

1. La denominación de letra de cambio inserta en el texto mismo del documento y expresada en el idioma empleado para la redacción del mismo. Las letras de cambio que no llevaren la referida denominación, serán, sin embargo válidas, si contuvieren la indicación expresa de ser a la orden;
2. La orden incondicional de pagar una cantidad determinada;
3. El nombre de la persona que debe pagar (librado o girado);
4. La indicación del vencimiento;
5. La del lugar donde se efectuará el pago;
6. El nombre de la persona a quien o cuya orden debe efectuarse el pago;
7. La indicación de la fecha y del lugar en que se gira la letra; y
8. La firma de la persona que la emita (librador o girador).

Art. 411:

El documento en el cual faltaren algunas de las especificaciones indicadas en el artículo que antecede, no es válido como letra de cambio, salvo en los casos determinados en los párrafos que siguen:

La letra de cambio en la que no se indique el vencimiento será considerada como pagadera a la vista.

A la falta de indicación especial, la localidad designada junto al nombre del girado se considerará como el lugar en que habrá de efectuarse el pago y, al mismo tiempo, como el domicilio del girado:

La letra de cambio en que no se indique el lugar de su emisión, se considerará como suscrita en el lugar expresado junto al nombre del girador.

Art. 415:

La letra de cambio cuyo monto esté escrito a la vez en letras y en cifras, valdrá en caso de diferencia, por la suma en letras.

La letra de cambio cuyo monto esté escrito varias veces ya sea en letras o en cifras, no valdrá, en caso de diferencia, sino por la suma menor.

Art. 417:

Quien quiera que ponga su firma en una letra de cambio, en representación de una persona de quien no tenga poder, quedará obligado personalmente según los términos de la letra. Este artículo es aplicable al representante que se haya extralimitado en el uso de sus poderes.

Art. 419:

Toda letra de cambio aun cuando no haya sido girada expresamente a la orden, es transmisible por vía de endoso.

Cuando el girador haya insertado en la letra de cambio las palabras "no a la orden" o una expresión equivalente, el documento sólo será transmisible en la forma y en los efectos de una sesión ordinaria.

El endoso podrá hacerse aún en provecho del girado aceptante o no, del girador o de cualquier otra persona obligada por la misma letra.

Estas personas podrán a su vez endosar la letra.

Art. 441:

Una letra de cambio podrá ser girada:

- A día fijo
- A cierto plazo de fecha
- A la vista

Las letras de cambio podrán prever vencimientos sucesivos. Aquellas letras que contengan vencimientos diferentes serán nulas.

El plazo de las letras de cambio con vencimientos sucesivos, concluirá al cumplimiento del que en cada uno de ellos se señale, salvo que exista convención en contrario sobre la anticipación de los vencimientos. De no existir tal convención y de producirse la mora de uno o más de los vencimientos, se

ejecutará exclusivamente aquellas que estuvieren en mora., o con vencimientos sucesivos serán nulas.

Art. 442:

La letra de cambio a la vista será pagadera a su presentación.

Deberá presentarse al pago dentro de los plazos legales o convencionales fijados para presentar a la aceptación las letras pagaderas a cierto plazo de vista.

Art. 443:

El vencimiento de una letra de cambio a cierto plazo de vista se determinará, sea por la fecha de la aceptación, o por la del protesto.

A falta de protesto, una aceptación sin fecha se considerará, por lo que toca al aceptante, como

Art. 444:

El vencimiento de una letra de cambio girada a uno o varios meses a constar de su fecha o de la vista, tendrá lugar en la fecha correspondiente del mes en que debe efectuarse el pago. A falta de fecha correspondiente, el vencimiento caerá en el último día de ese mes.

Las expresiones "ocho días" y "quince días" se interpretarán no como una o dos semanas, sino como plazo de ocho y quince días efectivos, respectivamente. La expresión "medio mes" significa un plazo de quince días.

Cuando una letra de cambio se gira a uno o varios meses y medio de fecha o de vista se contarán primero los meses enteros.

Art. 445:

Cuando una letra de cambio sea pagadera a día fijo en un lugar en que el calendario es diferente del que rige en el lugar de la emisión, la fecha del vencimiento se considerará fijada con arreglo- al calendario del lugar del pago.

Art. 446:

El portador deberá presentar la letra de cambio, al pago, el día en que es pagadera o en uno de los dos días hábiles que siguen.

La presentación a una Cámara de Compensación equivaldrá a una presentación al pago.

Art. 447:

El girado podrá exigir, al pagar la letra de cambio, que ésta le sea entregada cancelada por el portador.

El portador podrá admitir o rehusar, a su voluntad, un pago parcial. En caso de pago parcial, el girado podrá exigir que se anote este pago en la letra y que se dé el recibo correspondiente.

Art. 448:

El portador de una letra de cambio no podrá ser obligado a recibir el pago antes del vencimiento.

EL girado que pagare antes del vencimiento, lo hará por su cuenta y riesgo.

El que pagare al vencimiento, quedará legítimamente exonerado de la obligación, a menos que existiere de su parte fraude o culpa grave.

Estará obligado a verificar la regularidad de la serie de endosos, pero no la firma de los endosantes,

Art. 479:

Todas las acciones que de la letra de cambio resultan contra el aceptante, prescriben en tres años contados desde la fecha de su vencimiento.

Las acciones del portador contra los endosantes y contra el girador prescriben en un año, a partir de la fecha del protesto levantado en tiempo útil o de a fecha del vencimiento en caso de la cláusula de devolución sin costas.

Las acciones de los endosantes unos contra otros y contra el girador prescriben en seis meses contados del día en que el endosante ha reembolsado la letra o del día en que el mismo ha sido demandado.

Art. 481:

El pago de una letra de cambio cuyo vencimiento cayere en día feriado, no podrá exigirse sino el primer día hábil siguiente. Asimismo, todos los demás actos relacionados con la letra de cambio, principalmente la presentación a la aceptación y al protesto, sólo podrán efectuar se en días hábiles.

## PAGARÉ A LA ORDEN

Es un documento que contiene la promesa que hace el aceptante para pagar una suma de dinero convenida a su vencimiento 'Debe contener la denominación de "pagaré".

El pagaré es importante por cuanto garantiza el cumplimiento del pago por parte del deudor, así mismo, facilita los actos de comercio que se realizan en la sociedad.

Se emplea comúnmente para descontar deudas nacionales, es decir, las que existen entre personas domiciliadas dentro del territorio de un país

Persona que intervienen:

Son las siguientes: beneficiario, deudor y garante:

- El beneficiario: Es la persona a quien se le está debiendo un valor.
- El garante: Es la persona que garantiza el pago que tiene que hacer el deudor.
- El deudor: El aceptante de la obligación.

### **Requisitos que se exigen**

De acuerdo al artículo 486 del Código de Comercio, el pagaré contendrá:

1. La denominación del documento inserta en el texto mismo y expresado en el idioma empleado en la redacción del documento.

Los pagarés que no lleven la referida denominación, serán sin embargo válidos, si contuvieren la indicación expresada a la orden;

2. La promesa incondicional de pagar una suma determinada.

3. La indicación del vencimiento;

4. La del lugar donde debe efectuarse el pago;

5. El nombre de la persona a quién o cuya orden debe efectuarse el pago;

6. La indicación de la fecha y el lugar dónde se suscribe el pagaré; y

7. La firma del que emite el documento (suscriptor)

## EL CHEQUE

Es una orden de pago dada contra un banco, en el cual tiene el librador fondos depositados a su orden en cuenta corriente con saldo a su favor, para operar aún en operaciones de crédito en descubierto.

Pueden obtener cheques solo los cuentacorrentistas de un Banco.

El cheque contiene tres tipos de personas: el girado, que es el Banco; el girador que es quién lo emite; y el beneficiario, la persona que lo cobra.

Cuando se gira un cheque y el Banco lo cancela en forma simultánea debe ser la suma señalada debitada de la cuenta corriente del girador.

### Requisitos del cheque

Tomando como referencia la Ley de Cheques, señalaremos:

Art. 1:

El cheque deberá contener:

1. La denominación de cheque, inserta en el texto mismo del documento y expresada en el idioma empleado para su redacción;
2. El mandato puro y simple de pagar una suma determinada de dinero;
3. El nombre de la persona a quién debe pagar o girar;
4. La indicación del lugar de pago;
5. La indicación de la fecha o lugar de emisión; y
6. La firma de quién expide el cheque o girador.

La utilización del cheque es muy ventajosa por cuanto evita que la persona lleve consigo mucho dinero, lo cual le acarrearía serios problemas sociales.

De la misma forma, el cheque se lo utiliza para realizar negociaciones tanto a nivel nacional como internacional.

### **Partes del cheque**

El cheque tiene dos talones: el de la izquierda queda en poder del dueño de la cuenta comente adherido al extremo de la chequera y el talón de la derecha denominado cuerpo del cheque.

El talón de la izquierda contiene lo siguiente:

- El número de serie
- El número de cheque
- La fecha de emisión del cheque
- El valor del cheque
- El motivo de giro del cheque
- El saldo anterior existente en el banco
- El valor del dinero depositado
- La suma de los dos conceptos anteriores
- El valor del cheque girado, para obtener el saldo actual existente en el banco.

### **Clases de cheques**

Tenemos diversas modalidades de emisión de un cheque:

- Cheque a la orden
- Cheque cruzado
- Cheque para acreditar en cuenta
- Cheque certificado.

### **Cheque a la orden**

El cheque es a la orden, cuando lleva el nombre de la persona o empresa que lo recibirá. Este cheque se lo puede transferir para lo cual deberá firmar previamente en el dorso la persona a quien se lo giró.

### **Cheque cruzado**

Art. 32:

El girador o el portador o tenedor de un cheque pueden cruzarlo, con los efectos indicados en el artículo siguiente.

El cruzamiento se efectúa por medio de dos líneas paralelas sobre el anverso, puede ser general o especial. Es general si no contiene entre las dos líneas designación de banco alguno, es especial si entre las líneas se escribe el nombre de un banco.

Art. 33:

El girado no podrá pagar el cheque con cruzamiento general a un banco.

El girado sólo podrá pagar el cheque con cruzamiento especial al banco designado. No obstante, el banco mencionado puede recurrir a otro banco para el cobro del cheque.

El cheque cruzado necesariamente tendrá que ser depositado es decir, no puede ser cobrado por ventanilla.

Cheques para acreditar en cuenta

Art. 34:

El girador, así como el tenedor del cheque, pueden prohibir el pago en efectivo insertado en el anverso la mención transversal "para acreditar en cuenta", o una expresión equivalente. En este caso, el girado sólo podrá abonar el cheque mediante un asiento en los libros lo cual equivale al pago.

La tachadura de la expresión "para acreditar en cuenta" se considera como no hecha.

Cheque certificado

Art. 36:

El cheque que contenga la palabra "certificado" escrita y fechada por el girado, obliga a éste a pagarlo a su presentación y libera al girador de la responsabilidad del pago mismo.

Art. 37:

La certificación solo tendrá valor cuando se la extiende en cheque a la orden, en caso contrario, se considerará como no escrita

El cheque certificado no es negociable como valor a la orden. El beneficiario podrá hacerlo efectivo directamente o por intermedio de un banco.

Art. 38:

El cheque certificado no puede ser revocado.

El banco que hubiere certificado un cheque debe dejarlo sin efecto a pedido del girador, siempre que éste devuelva el cheque.

En caso de sustracción, deterioro, pérdida o destrucción, podrá declarárselo sin efecto a petición del girador o del beneficiario, de conformidad con el reglamento dictado por el Superintendente de Bancos

Con respecto a la factura nos basaremos en ciertos conceptos generales que servirán de apoyo para esta descripción y los cuales no están incluidos en el Código de Comercio ni en otro tipo de normativa.

Con respecto a la factura nos basaremos en ciertos conceptos generales que servirán de apoyo para esta descripción y los cuales no están incluidos en el Código de Comercio ni en otro tipo de normativa.

#### **FACTURA COMERCIAL**

Es un documento comercial usual entre comerciante que tiene por objeto detallar la mercadería y avizorar su cancelación de una mercadería que se detalla en la misma. La factura no necesita forzosamente que se cancele en el acto ya que el comerciante que recibe la mercadería se halla obligado a revisar la mercadería y la cuenta para proceder a su cancelación. En la factura comercial se determinará el lugar y el día de emisión y se deberá detallar correctamente la mercadería que se indica y los valores parciales y totales por rubro para la buena interpretación de la misma, evitando errores.

Cuando la factura debe cancelársela en fecha posterior nace la aceptación.

En el documento el vendedor entrega al comprador el detalle de las mercaderías vendidas, indicando cantidad, especificaciones, precio (unitario y total), condiciones de pago, impuestos fiscales, etc.

#### **Requisitos de la factura**

Son los siguientes:

1. Nombre del comerciante o razón social de la empresa.
2. Número de orden de la factura.
3. Fecha de venta de la mercadería.
4. Nombre del comprador (persona individual, negocio o institución).
5. Las condiciones de venta de la mercadería (contado o crédito).
6. Cantidad de la mercadería adquirida.
7. Detalle de la mercadería adquirida por el comprador.
8. Precio unitario de la mercadería.

9. Precio total de la mercadería.
10. Rebajas por los siguientes conceptos: merma, tara, rotura, documentos y gastos si los hubiere.
11. Impuesto sobre la venta (12 %).
12. Suma total de la factura.
13. Visto Bueno de la persona encargada de emitir la factura.

## **2.3. MARCO CONCEPTUAL**

### **Cartera de crédito vencida**

La cartera vencida registra el valor de toda clase de créditos que por más de 30 días dejan de ganar intereses o ingresos. Una vez que una cuota se transfiere a cartera vencida todas las cuotas restantes por vencer y vencidas hasta 30 días se reclasifican a la cartera que no devenga intereses.

### **Cartera de crédito bruta**

Es el total de la cartera de crédito de una institución financiera (comercial, consumo, vivienda y microempresa) sin deducir la provisión para créditos incobrables.

### **Cartera de crédito neta**

Se refiere al total de la cartera de crédito de una institución financiera (comercial, consumo, vivienda y microempresa) deduciendo la provisión para créditos incobrables.

### **Cartera de crédito improductiva**

Son aquellos préstamos que no generan renta financiera a la institución, están conformados por la cartera vencida y la cartera que no devenga intereses e ingresos.

### **Crédito.**

El crédito es un préstamo en dinero donde la persona se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones

establecidas para dicho préstamos más los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiera

### **Préstamos**

Un préstamo es una operación por la cual una entidad financiera pone a nuestra disposición una cantidad determinada de dinero mediante un contrato.

### **Producción**

Son aquellos procesos en los que los socios se dedican personalmente a actividades productivas lícitas, en una empresa manejada en común.

### **Servicios**

Son las organizaciones que unen con el fin de llevar diversas necesidades comunes de los socios, o de la colectividad.

## **2.4. HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **2.4.1 Hipótesis General**

Si se establecen mejoras en los procesos crediticios serán mayores las posibilidades de recuperación de cartera vencida de la microempresa PROE-QU S.A.

#### **2.4.1. Hipótesis particulares**

- La situación económica del país es un factor que incide directamente en el incremento de la cartera vencida de los clientes de la microempresa PROE-QU S.A.
  
- Si se mejoran los Sistema de control, mejorará la recuperación de la cartera vencida de la microempresa PROEQU S.A.

- La capacitación del talento humano del departamento de contabilidad, incrementará la posibilidad de recuperar la cartera vencida de la microempresa PROEQU S.A.
  
- Si se establecen lineamientos claros que faciliten agilizar los procesos crediticios, se facilitará la recuperación de cartera vencida de la microempresa PROEQU S.A.

#### **2.4.2. Declaración de variables**

Las variables establecidas para la investigación se detallan a continuación:

VARIABLE INDEPENDIENTE:

Procesos crediticios

VARIABLE DEPENDIENTE:

Recuperación de cartera vencida

### 2.4.3. Operacionalización de las variables

Cuadro Nº 1 Operacionalización de Variable

<b>Variable Independiente</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
Procesos crediticios  Pasos ordenados con los que se debe actuar de manera previa y posterior al conceder un crédito a un cliente.	Políticas	actitudes	Acciones
	Procesos	Manual	Normas establecidas
	Control	Registros	
<b>Variable Dependiente</b>			
Cartera Vencida  Retraso de pago de deudas contraídas entre organizaciones financieras o comerciales con sus clientes.	Impacto	Planificación	Manejo de las cobranzas
	Evaluación de crédito	Acceso a crédito	Solicitantes sujetos de crédito
	Nivel de Morosidad	Ilíquidez	Riesgo crediticio

## **CAPITULO III**

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL**

En la investigación planteada predomina el diseño cuali-cuantitativo puesto que de esta forma podremos medir la eficacia de los procesos que se aplicarán para quienes tengan vencidos sus créditos, aspectos relacionados con el control y seguimiento, para posteriormente iniciar la recuperación, lo cual se mide en valores

#### **3.2. LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA**

La población para el estudio está constituida por los 17 deudores que forman parte de la cartera vencida en diferentes montos y tiempo. Ellos serán analizados en su totalidad, primero por una encuesta, algunos de ellos por una entrevista.

Es parte de la población el gerente de PROE QU S.A y la persona encargada de realizar los cobros. Lo cual totaliza una población de 19 personas.

#### **3.3. DELIMITACIÓN DE LA POBLACIÓN**

##### **La población**

La población seleccionada es finita; y está constituida por los 17 deudores, sumado a ellos el contador y el gerente, de PROE QU S.A.

La muestra es no probabilística porque el investigador no selecciona a los individuos u objetos por probabilidad sino por causas relacionadas con las características del investigador. En este caso la muestra es la misma de la población, motivo por el cual no se aplica los mismos procesos para seleccionar

### **3.3.1. Tamaño de la muestra**

La muestra se selecciona cuando la población es muy amplia o cuando los recursos y posibilidades económicas no permiten trabajar con la población total.

En este caso, la muestra es poblacional, es decir, participa toda la población por ser bastante pequeña

### **3.3.2. Proceso de selección**

No existe un proceso especial para seleccionar la muestra, esto se debe a que la población y la muestra es la misma.

### **3.3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS**

Métodos teóricos

#### **Investigación Bibliográfica y documental**

Esta investigación busca detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques y teorías de diversos autores sobre el caso de las carteras vencidas basándose en documentos (fuentes primarias), en libros, revistas (fuentes secundarias). De esta manera la recopilación conceptual en la investigación se lo realizó en base a lo existente dentro de la institución, para de esta forma poder obtener datos relevantes, que nos ayude a encontrar las deficiencias existentes.

#### **Investigación exploratoria**

Constituyó un estudio preliminar, una primera aproximación al problema planteado por la empresa PROE QU S.A, donde se estableció en la investigación el contacto y la familiarización con la realidad y como ha sido el proceso previo al incremento de la cartera vencida y su incidencia en su rentabilidad proporcionando así información inicial acerca del problema.

#### **Métodos empíricos**

##### **Investigación de campo**

Este método nos permitió estudiar la situación actual en el área de Crédito y Cobranzas de PROE QU S.A, para diagnosticar necesidades y problemas.

- La encuesta

Estuvo dirigida a las personas que tienen las deudas que no han podido ser canceladas hasta la fecha de desarrollo de la tesis.

- La entrevista

Se entrevistó al gerente de PROE QU S.A, buscando conocer los pasos que se dieron durante los meses o años anteriores para tratar de recuperar la cartera vencida.

### **3.3.3. Técnicas e instrumentos**

#### **El cuestionario de la encuesta**

Se elaboró un cuestionario de 8 preguntas dirigidos a los morosos, con el propósito de auscultar información de manera directa de quienes están involucrados en el problema e informarse de las posibilidades y predisposición existente por resolver la situación de deuda.

#### **El cuestionario de la entrevista**

Se elaboraron 5 preguntas que fueron respondidas por el gerente de PROEQSA, con el propósito de conocer lo que se ha realizado y lo que se desea hacer a futuro para recuperar la cartera vencida de la microempresa.

### **3.4. PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN**

Los datos obtenidos de la encuesta, como resultado de las respuestas de cada pregunta planteada son llevados a un cuadro de doble entrada y un gráfico con porcentajes incluidos. Esos porcentajes son analizados al final de cada pregunta lo cual facilita obtener la información que se busca para plantear una solución factible al problema planteado.

## CAPITULO IV

### 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Como es de conocimiento general, la calificación que usualmente se asigna a un cliente dentro del sistema financiero, para la concesión de créditos va desde tipo A hasta tipo E. A continuación se presenta un cuadro detallado donde se incluye el nombre de los clientes que tienen créditos vencidos.

Cuadro Nº 2

CLIENTE	TIEMPO DE DEUDA	VALOR
ANGEL AGUILAR	DESDE EL 2014 A LA ACTUALIDAD	2138.28
JHONNY ANDRADE	DESDE DICIEMBRE 2014 A LA ACTUALIDAD	1574.04
BIANCA ASAN	DESDE SEPT. 2015 HASTA LA ACTUALIDAD	12091.02
HERNAN ASTUDILLO	DESDE ENERO DEL 2015 HASTA LA ACTUALIDAD	1321.40
HECTOR BALDEON	DESDE JUNIO DEL 2014 HASTA LA ACTUALIDAD	6710.46
JUAN BAQUERIZO	DESDE AGOSTO 2015 HASTA LA ACTUALIDAD	19306.42
WILMER BARRIENTOS	DESDE OCTUBRE DEL 2015 HASTA LA ACTUALIDAD	3130.95
BRABAMCORP	DESDE NOVIEMBRE DEL 2014 HASTA LA ACTUALIDAD	11840.81
DESAGREC	DESDE MAYO DEL 2015	5224.85

	HASTA LA ACTUALIDAD	
<b>ABEL FLORES</b>	DESDE SEPTIEMBRE DEL 2013 HASTA LA ACTUALIDAD	11895.75
<b>TATIANA JIMENEZ</b>	DESDE DICIEMBRE DEL 2014 HASTA LA ACTUALIDAD	6813.09
<b>IBIS ORMEÑO</b>	DESDE DICIEMBRE DEL 2012 HASTA LA ACTUALIDAD	4434.88
<b>SILVIA RUBIANES</b>	DESDE JUNIO DEL 2015 HASTA LA ACTUALIDAD	4191.38
<b>EDINSON SARANGO</b>	DESDE SEPTIEMBRE DEL 2015 HASTA LA ACTUALIDAD	7310.74
<b>SOLUCIONES AGRICOLAS</b>	DESDE FEBRERO DEL 2015 HASTA LA ACTUALIDAD	3850.55
<b>VIPAGRO S.A.</b>	DESDE JUNIO DEL 2015 HASTA LA ACTUALIDAD	3488.39
<b>SEGUNDO WONG</b>	DESDE SEPTIEMBRE DEL 2015 HASTA LA ACTUALIDAD	4922.79
<b>TOTAL</b>		<b>110.245,80</b>

Autores: ARTEAGA PEÑARRIETA FRANCISCO Y ALEXIS MAURICIO BARZOLA GUEVARA

Aproximadamente el 38% corresponde a clientes tipo A, situación que le permite al personal que labora en el área de crédito y a la gerencia, mantener cierta seguridad en la recuperación de cartera. El 24% son cliente ubicados como tipo C, el 22% son clientes tipo D y el 16% de morosidad se encuentra en clientes con calificación E, siendo los últimos los que presentan mayores dificultades para la recuperación de dichos valores.

Las preguntas planteadas se exponen a continuación en cuadros y gráficos donde se detalla las respuestas, las mismas que son analizadas de manera breve.

1. Considera usted que el servicio que le ofreció la microempresa PROE QU S.A, es:

Cuadro Nº 3

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	4	23%
Bueno	10	59%
Regular	3	18%
Malo	0	0%
Total	17	100%

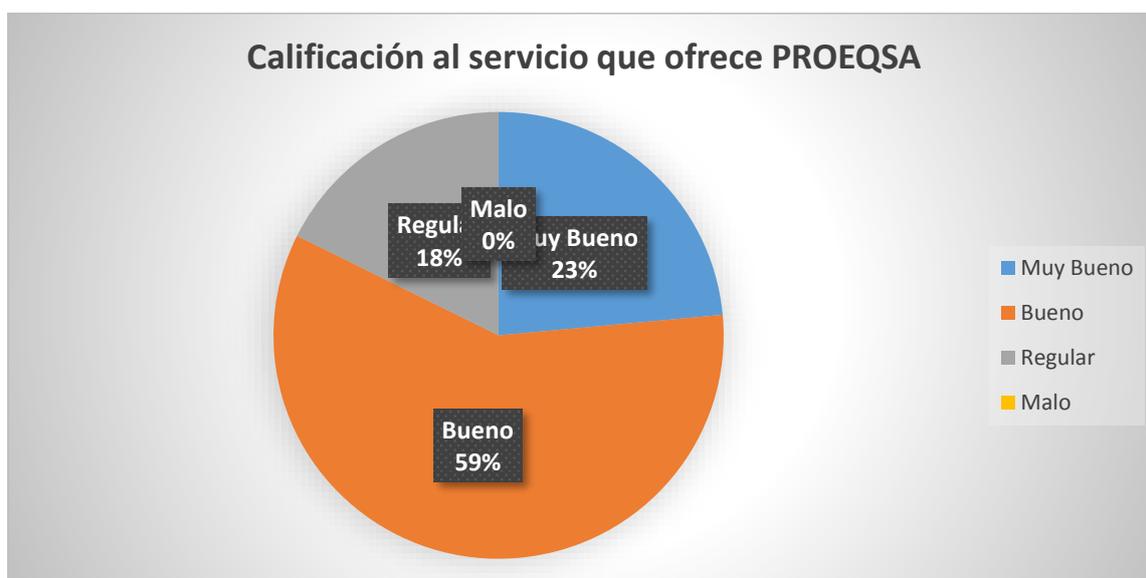


Gráfico Nº 1

**Autores:** Arteaga Peñarrieta Francisco y Alexis Mauricio Barzola Guevara

### Análisis

Más del 80% de los clientes que mantienen deudas con PROE QU S.A, califican entre muy bueno y bueno los servicios que ofrece esta empresa. A pesar de mantener compromisos vencidos, reconocen el buen servicio, lo cual descarta que la cartera vencida tenga relación con aquello.

2. Considera usted que los requisitos para recibir crédito de productos en PROE QU S.A son:

Cuadro Nº 4

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy exigentes	1	6%
Exigentes	4	23%
Poco Exigentes	10	59%
Nada exigentes	2	12%
Total	17	100%

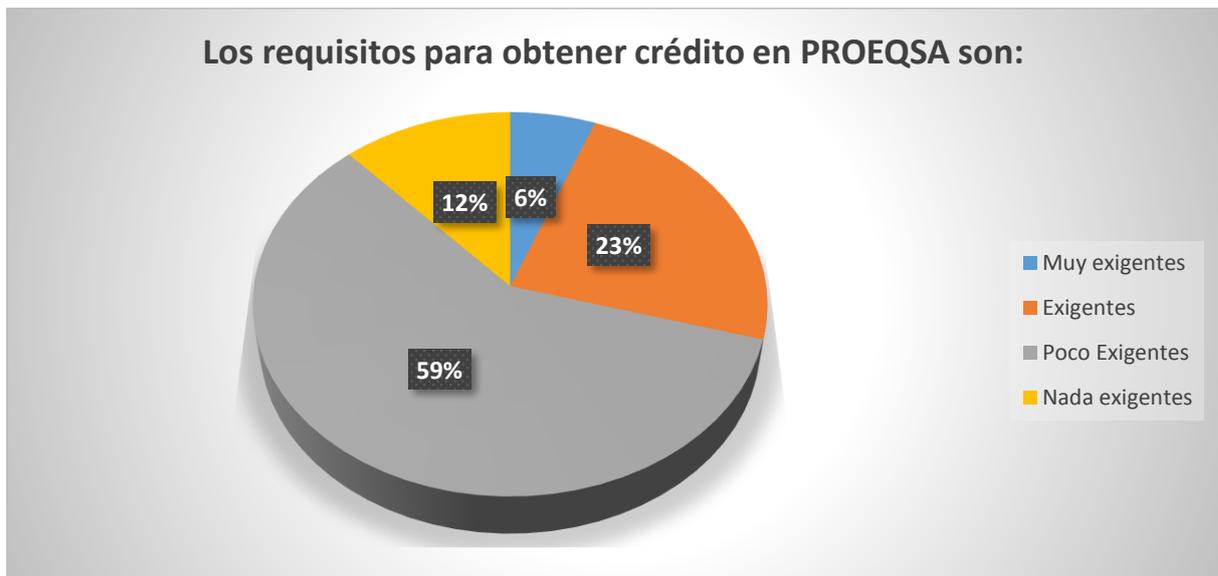


Gráfico Nº 2

**Autores:** Arteaga Peñarrieta Francisco y Alexis Mauricio Barzola Guevara

### Análisis

Los clientes que mantienen deudas en mora, reconocen que la empresa ha sido poco exigente con sus clientes en lo referente a requisitos que se deben exigir para otorgar un crédito. Más del 70% de consultados coinciden en aquello, lo cual demuestra que la empresa debe mejorar los controles de los clientes que puedan ser sujetos de crédito.

3. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera usted fue el principal motivo para el retraso de los pagos del crédito?

Cuadro Nº 5

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CALAMIDAD DOMESTICA	7	41%
CRISIS ECONÓMICA	7	41%
OTROS	3	18%
TOTAL	17	100%

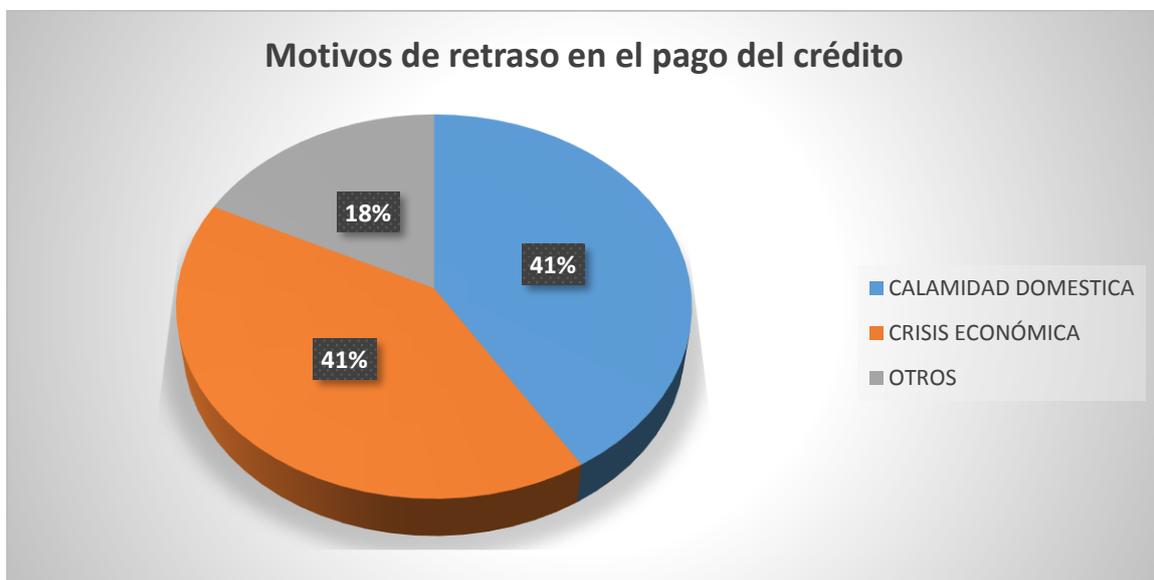


Gráfico Nº 3

**Autores:** Arteaga Peñarrieta Francisco y Alexis Barzola Guevara

### Análisis

Los deudores culpan de sus retrasos a motivos de calamidad doméstica y a la crisis económica que vive el país durante el último año. Eso facilita a la negociación al conocer que no ha sido por problemas de irresponsabilidad directa de los clientes. Eso lo manifiesta más del 80% de los encuestados.

4. Cuántos créditos anteriores al actual, usted obtuvo en PROE QU S.A

Cuadro Nº 6

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1 – 2	10	59%
3 – 4	4	23%
Más de 5	3	18%
Total	17	100%

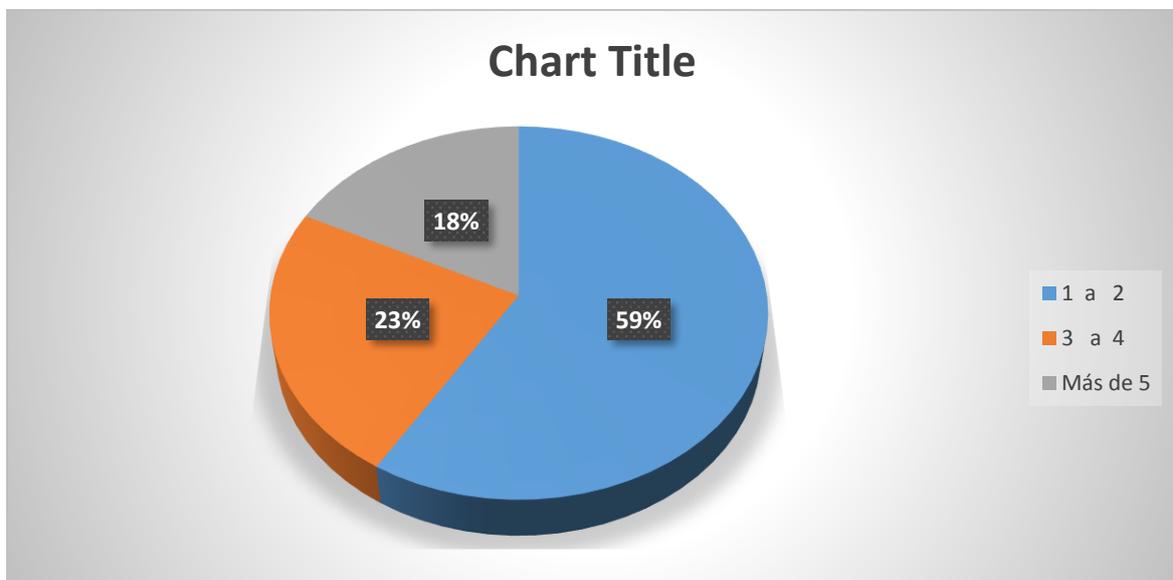


Gráfico Nº 4

**Autores:** Arteaga Peñarrieta Francisco y Alexis Mauricio Barzola Guevara

**Análisis**

Más del 50% de los clientes que mantienen sus deudas vencidas con PROE QU S.A han mantenido deudas anteriormente con la empresa, y las han cubierto dentro del tiempo establecido. Eso generó que sean objeto de nuevos créditos, en el cual el incumplimiento ha generado dificultades de liquidez y de las posibilidades de nuevos créditos.

5. ¿El plazo establecido para el pago de su crédito ha sido acorde con su capacidad de pago?

Cuadro N° 7

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	53%
No	8	47%
Total	17	100%

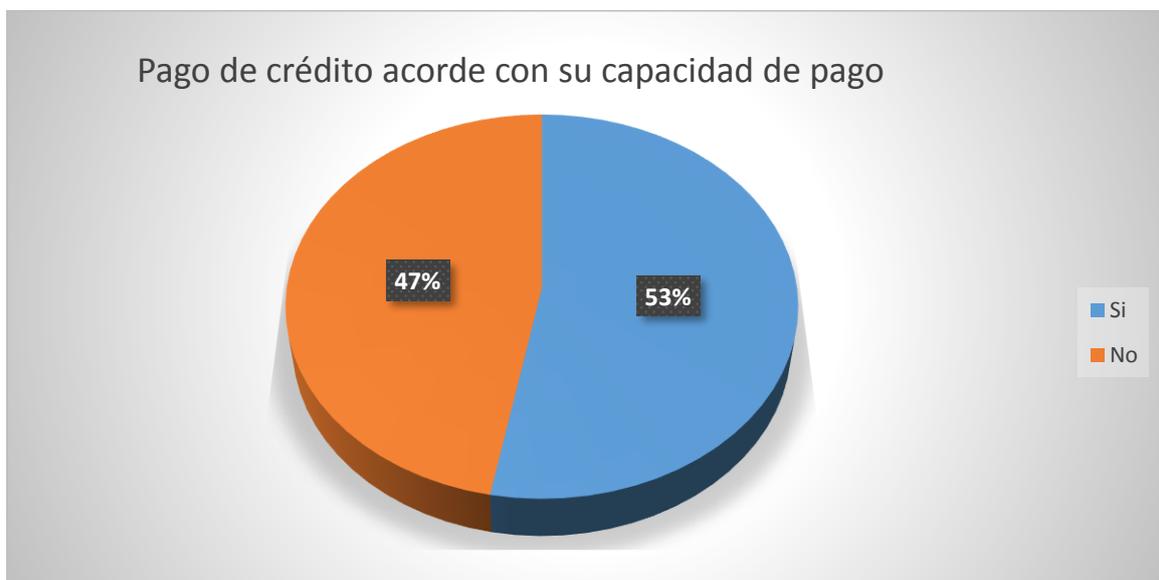


Gráfico N° 5

**Autores:** Arteaga Peñarrieta Francisco y Alexis Mauricio Barzola Guevara

### Análisis

El 47% de los encuestados, aseguran que el crédito fue excesivo en relación con la capacidad de pago que ellos tienen. Una vez más deja en claro que los controles previos al otorgamiento de un crédito son nulos, no ayudan a medir la capacidad que un cliente pueda tener para devolver el valor del crédito recibido.

6. ¿Cree usted que puede cumplir con una renegociación del crédito pendiente otorgado por PROE QU S.A?

Cuadro Nº 8

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	35%
NO	5	30%
TAL VEZ	6	35%
Total	17	100%

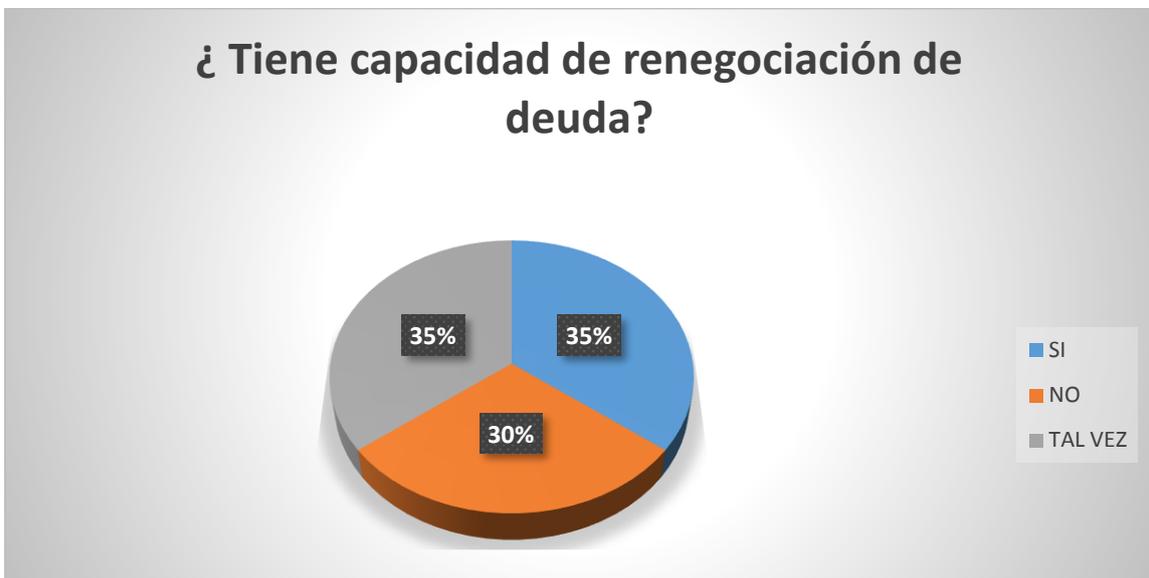


Gráfico Nº 6

**Autores:** Arteaga Peñarrieta Francisco y Alexis Mauricio Barzola Guevara

### Análisis

El 35% de los deudores afirma de manera positiva que es posible renegociar la deuda vencida, no así el 35% que duda poder hacerlo, respondiendo que tal vez. Otro 30% niega esa posibilidad, notando que no es fácil recuperar los fondos atrasados que mantienen desde hace más de un año.

7. ¿Cuál de los siguientes aspectos deberían ser considerados para renegociar la deuda vencida?

Cuadro Nº 9

Antecedentes	Frecuencia	Porcentaje
Mayor tiempo	5	29%
Condonar parte de la deuda	3	18%
Descontar al final de las cosechas	9	53%
Total	17	100%

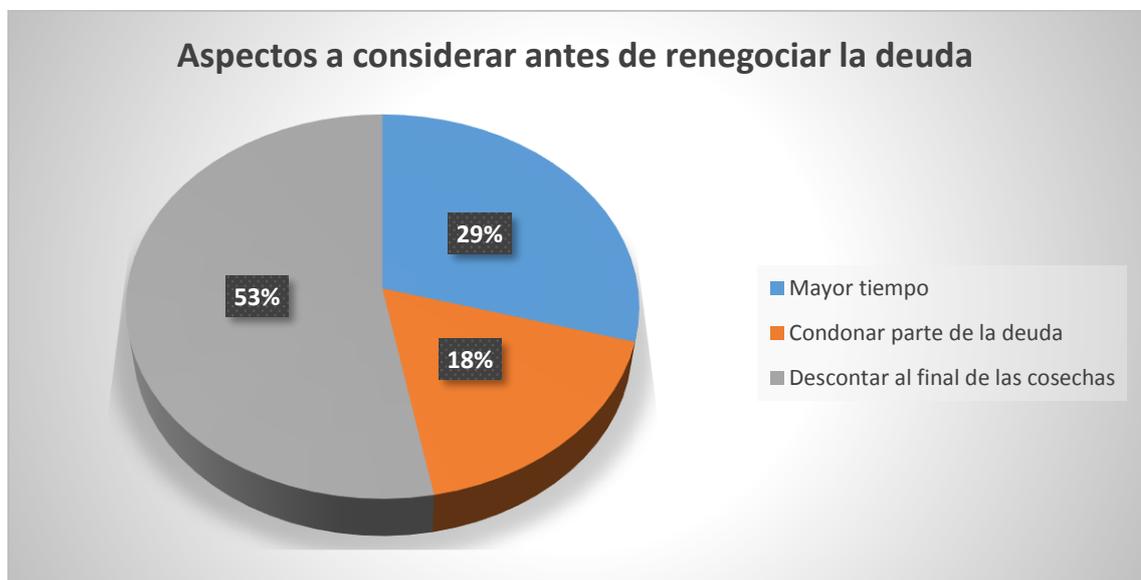


Gráfico Nº 7

**Autores:** Arteaga Peñarrieta Francisco y Alexis Barzola Guevara

### Análisis

Más del 53% de los productores que han recibido crédito con insumos agrícolas consideran que es importante que se renegocie la deuda, considerando que los pagos son factibles al culminar las cosechas, donde recuperan su inversión. Un 18% solicita la condonación de una parte de la deuda. Es importante considerar al 29% de los consultados que opinan que se les otorgue mayor cantidad de tiempo.

8. ¿La gerencia ha iniciado procesos legales para obligarle a pagar la deuda que tiene con PROE QU S.A?

Cuadro Nº 10

Antecedentes	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	6%
NO	16	94%
TOTAL	17	100%



Gráfico Nº 8

**Autores:** Arteaga Peñarrieta Francisco y Alexis Barzola Guevara

### Análisis

El 94% asegura que no han iniciado proceso legal alguno en su contra a pesar de tener varios meses sus deudas vencidas. Apenas 1 caso se dio inicio a un proceso legal, confirmando que no hay políticas establecidas que faciliten la recuperación de los valores vencidos.

### **2.3.2 Análisis e Interpretación de la Entrevista realizada a la Econ. Pamela Viejo, Gerente de la microempresa PROE QU S.A.**

#### **1. ¿A qué le atribuye usted que existe cartera vencida de sus clientes?**

Por la información que he recibido de parte de los clientes morosos, es por el retraso, en algunos casos excesivo, de pago de las cuotas por parte de nuestros clientes.

#### **2. ¿Qué requisitos se solicitan al momento de otorgar créditos?**

Algunos requisitos que nuestra institución solicita, para otorgar un crédito son; copias de los documentos personales, copia del último pago de un servicio 48 básico, y ellos obligatoriamente nos deben firmar un pagaré conjuntamente con los garantes.

#### **3. ¿La aprobación de créditos, se realiza previa autorización de gerencia?**

Sí, pero algunas veces pido al contador que analice y revise los documentos para que gerencia autorice la entrega de los productos solicitados, luego se procede a la entrega de los productos.

#### **4. ¿Los clientes cumplen con los plazos establecidos para el pago de cuotas?**

Una de las características de nuestro negocio es la confianza que se brinda al cliente, pero esto ha traído consigo muchos problemas, y una gran mayoría de clientes si cumplen con los plazos establecidos, pero un quince por ciento no lo ha cumplido en los últimos años.

#### **5. ¿Qué procedimientos de control se utilizan para la recuperación de cartera?**

Procedemos a llamarlos por teléfono, luego, las visitas personales, si eso no funciona se les envían notificaciones a todos nuestros morosos y si ya no se recibe respuesta. Sé que debemos proceder de acuerdo a la ley si no se

cumple con el pago, pero no lo estamos haciendo, con la esperanza de que ellos se acerquen a resolver el problema.

**6. ¿Cada qué tiempo se realiza el análisis de cartera?**

Cada mes se analiza quienes se han atrasado y han caído en mora es decir, mantienen deudas impagas de más de dos meses.

**7. ¿Cree usted que sería factible la aplicación de Procedimientos de control para el análisis de cartera vencida?**

Son necesarios, porque esos procesos nos ayudarán a encontrar acuerdos con los clientes morosos, logrando disminuir la cartera vencida que se mantiene al momento en nuestra institución, pasos que deberían estar acorde a las necesidades de nuestra institución comercial y el cliente.

## **4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS**

Los resultados nos dejan algunas respuestas a inquietudes que se tenía al inicio de la investigación. Existen posibilidades de recuperar parte de la cartera vencida si se aplican políticas que favorezcan a la empresa, pero también a los deudores.

Las políticas deben establecer posibilidades de incrementar el tiempo de pago, considerar el tiempo de cosechas, hasta la condonación parcial de la deuda, que tendría relación con la disminución de valores en intereses por mora o parte del capital, según se discuta a nivel de directivos de la empresa y se negocie luego con los clientes.

Otras alternativas tienen que ver con la aplicación de procesos legales para obligar a los deudores a negociar sin tener que llegar a embargos u otro tipo de acciones no convenientes para ambas partes.

### **4.3 RESULTADOS**

Entre otros resultados, es importante notar que la empresa no ha sido demasiado exigente al momento de otorgar crédito, tal como lo certifican los clientes, quienes consideran que las exigencias son mínimas.

Es muy relevante tener como motivo de análisis el conocer que la mayoría de deudores han sido clientes que ya han mantenido compromisos de deudas con la empresa y han logrado pagar sus deudas a tiempo, sin embargo ahora se ha llegado a tener problemas que mantienen un alejamiento entre ambas partes, siendo necesario revisar que las causas principales son por calamidad doméstica y la situación de crisis en el país.

Una de las respuestas muy sinceras y que a la vez dejan en claro el escaso control que existe de parte de PROE QU S.A, es aquella que reconocen que la empresa tiene un nivel muy bajo de condiciones para otorgar crédito a sus clientes.

No existen políticas claras y el proceso de cómo se debe seguir paso a paso el estudio de un cliente para otorgarle crédito.

## 4.2. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

HIPÓTESIS GENERAL	COMPROBACIÓN
<p>Si se establecen mejoras en los procesos crediticios serán mayores las posibilidades de recuperación de cartera vencida de la microempresa PROE-QU S.A.</p>	<p>Las respuestas de la pregunta 6 y 7 nos muestran que existe predisposición a renegociar la deuda en la mayoría de los deudores.</p>
<b>HIPÓTESIS PARTICULARES</b>	
<p>La situación económica del país es un factor que incide directamente en el incremento de la cartera vencida de los clientes de la microempresa PROE-QU S.A.</p>	<p>Lo que contiene la pregunta 3 nos confirma esta hipótesis, debido a que la mayoría de los clientes aseguran que sus retrasos se deben a la crisis económica del país y otros motivos similares de calamidad doméstica.</p>
<p>Si se mejoran los sistemas de control, mejorará la recuperación de la cartera vencida de la microempresa PROE QU S.A.</p>	<p>Las respuestas de obtenidas en la pregunta 3, respecto a los requisitos que se exigen previos a otorgar crédito, no son apropiados para otorgar crédito, no funciona el control.</p>
<p>la capacitación del talento humano del departamento de contabilidad, incrementará la posibilidad de recuperar la cartera vencida de la microempresa PROEQU S.A</p>	<p>Podemos comprobar que quienes deben formar la comisión de recuperación de cartera vencida, deben estar capacitados para el proceso de renegociación, aplicación de procesos legales y exoneraciones. Pregunta 6,7,y 8.</p>
<p>Si se establecen lineamientos claros que faciliten agilizar los procesos crediticios, se facilitará la recuperación de cartera vencida de la microempresa PROE QU S.A.</p>	<p>En las preguntas 5 y 6 tenemos respuestas que confirman la necesidad de reglas claras, políticas que faciliten los procesos.</p>

Cuadro Nº 11 Verificación de Hipótesis

## **CAPITULO V**

### **5. PROPUESTA**

#### **5.1. TEMA**

DISEÑO DE UN PLAN DE POLITICAS CREDITICIAS PARA LA MICRO EMPRESA PROE QU S.A DEL RECINTO PUENTE CHIMBO.

#### **5.2. FUNDAMENTACIÓN**

Recuperar la cartera crediticia se ha convertido en un tema que preocupa a las empresas microempresas e instituciones financieras, por ello, se convierte en una actividad donde se necesita experiencia e infraestructura suficiente para encontrar respuestas profesionales y serias que viabilicen la recuperación de los créditos vencidos.

Se debe considerar la cobranza como un arte y una especialidad de lo cual depende el éxito de la recuperación, dejando su resultado a los actores que en ella participan (especialista en negociación y deudor) y de ellos depende el avance o la interrupción de la negociación.

La cobranza es un proceso de negociación integral a través del cual se proporciona servicio al cliente. La empresa le vende una solución al cliente para resolver el problema que lo aqueja: Su deuda.

Para que cobranza sea exitosa es necesario segmentar la cartera de cobranza de acuerdo a las características comunes de los clientes y/o las cuentas, por ejemplo: Fecha de mora, monto de capital, producto, ubicación geográfica y perfil del cliente, entre otros, para que se facilite la selección de estrategias y políticas de cobranza y los criterios de negociación que más convengan.

"La cobranza de calidad es aquella que deja al cliente satisfecho y logra la recuperación de lo adeudado", es una expresión emitida por Javier Loíacono Gerente de Sistemas de la Agencia de Cobranzas Cashcollector.

La recuperación de la cartera: se plantea que en ocasiones es necesario los servicios de un profesional que es el cobrador. Otra temática abarcada en esta

misma exposición se refiere a los tipos de cobranza ya analizados los cuales los define como:

Cobranza persuasiva o administrativa o corriente: entre los medios para realizar la cobranza persuasiva está el uso de la carta, la carta recomendada o certificada, el mail, la internet, la visita al deudor a la oficina, la visita del gestor a la oficina o domicilio del deudor y el teléfono, y expone algunas consideraciones al momento de aplicar algunas de estas técnicas.

Cobranza judicial, pre jurídico o persuasivo-coactivo: En la cual la cobranza pre jurídica consiste en un esfuerzo para evitar la acción jurídica o coactiva y cuyo objetivo es buscar el pago de la deuda y el retorno del cliente para continuar vendiéndole, pero insistiendo más en la recuperación de la deuda que en la del deudor.

La cobranza Jurídica o coactiva lo expone como el último recurso para exigir el pago de la deuda, debiéndose respetar la autonomía de los abogados. Esta última debe iniciar agotado el plazo de la cobranza pre judicial, si hay mala fe o si hay procesos que afecten el patrimonio del deudor o codeudor.

### **5.3. JUSTIFICACIÓN**

Toda institución financiera considera indispensable e manejo adecuado de los recursos financieros obtenidos mediante la venta de servicios y productos que ofrecen a sus clientes, siendo su principal desafío el cumplimiento de las metas y objetivos, aspectos que tienen que ser evaluados permanentemente, entre los que tenemos los procedimientos que permitan observar la liquidez, los ingresos, las ganancias y también las pérdidas, entre otros.

Luego del estudio realizado se pudo establecer un alto nivel de morosidad en la microempresa, obligándola a realizar un estricto control de todos los créditos otorgados y la revisión de las garantías que lo respalden; se trató de verificar la situación actual del cliente; aspectos donde se observan fallas muy contundentes

y que son la principal causa para el incumplimiento de las obligaciones contraídas por los clientes.

Lo positivo de los resultados obtenidos, es la predisposición que manifiestan un alto porcentaje de los deudores para solucionar los retrasos en sus pagos, debiendo renegociar y disminuir la cartera vencida.

Todos los resultados encontrados en el estudio fueron considerados para la elaboración de la presente propuesta, que beneficia a la microempresa PROE QU S.A y a los clientes que por diversas causas cayeron en mora con sus deudas.

## **OBJETIVOS**

### **5.3.1. Objetivo General de la Propuesta**

Establecer los procedimientos operativos para recuperar la cartera vencida de los clientes de la microempresa PROE QU SA.

#### **Objetivos Específicos de la Propuesta**

Determinar la predisposición de los clientes morosos frente a las posibilidades de pago de la deuda a la microempresa.

Diseñar los pasos apropiados para los procedimientos de recuperación de cartera vencida en la microempresa PROE QU S.A.

Elaborar un plan de recuperación de cartera vencida de clientes de la microempresa PROE QU SA del recinto puente de Chimbo del cantón Milagro.

Plantear actividades para la recuperación de liquidez de la empresa, mediante actividades de cobranzas prácticas y factibles.

## 5.4. UBICACIÓN

**País:** Ecuador

**Provincia:** Guayas

**Canton:** Milagro

**Parroquia urbana:** Puente de Chimbo



## 5.5. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

### **Factibilidad Administrativa.**

El proyecto se lo desarrolla con las personas que laboran en la institución comercial, no es necesario buscar ayuda de alguna organización externa. La gerente, el contador y uno de los vendedores van a formar parte del comité de recuperación de cartera.

Con los datos obtenidos en la encuesta, se buscará llegar a acuerdos con los clientes, concediéndoles las facilidades para evitar los procesos legales que se les deberá aplicar.

La conformación de la comisión permitirá tener una información permanente de los procedimientos que se desarrollan en cada semana.

### **Factibilidad legal**

Si luego del primer proceso desarrollado por el comité ya conformado, los resultados no son favorables, entonces se acudirá al cobro de las deudas mediante la aplicación de la norma legal, para lo cual se contratará un abogado con experiencia en el manejo de conflictos de cartera vencida.

Revisados los documentos de garantía existentes, y los procedimientos realizados quedan al descubierto algunas inconsistencias que deben ser corregidas conjuntamente con la renegociación de las deudas.

### **Factibilidad presupuestaria**

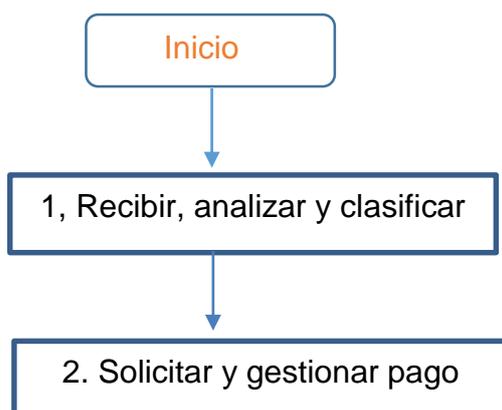
Los procesos previos que desarrollará el comité no generan mayores gastos, por el motivo de que quienes lo integran son parte de la microempresa. Sin embargo, al presentarse casos donde se inicien procedimientos legales, para lo cual se deberá contratar un abogado, éste será solventado temporalmente por la empresa, hasta recuperar dichos valores que deben ser trasladados a los clientes morosos, tal como lo establece la ley.

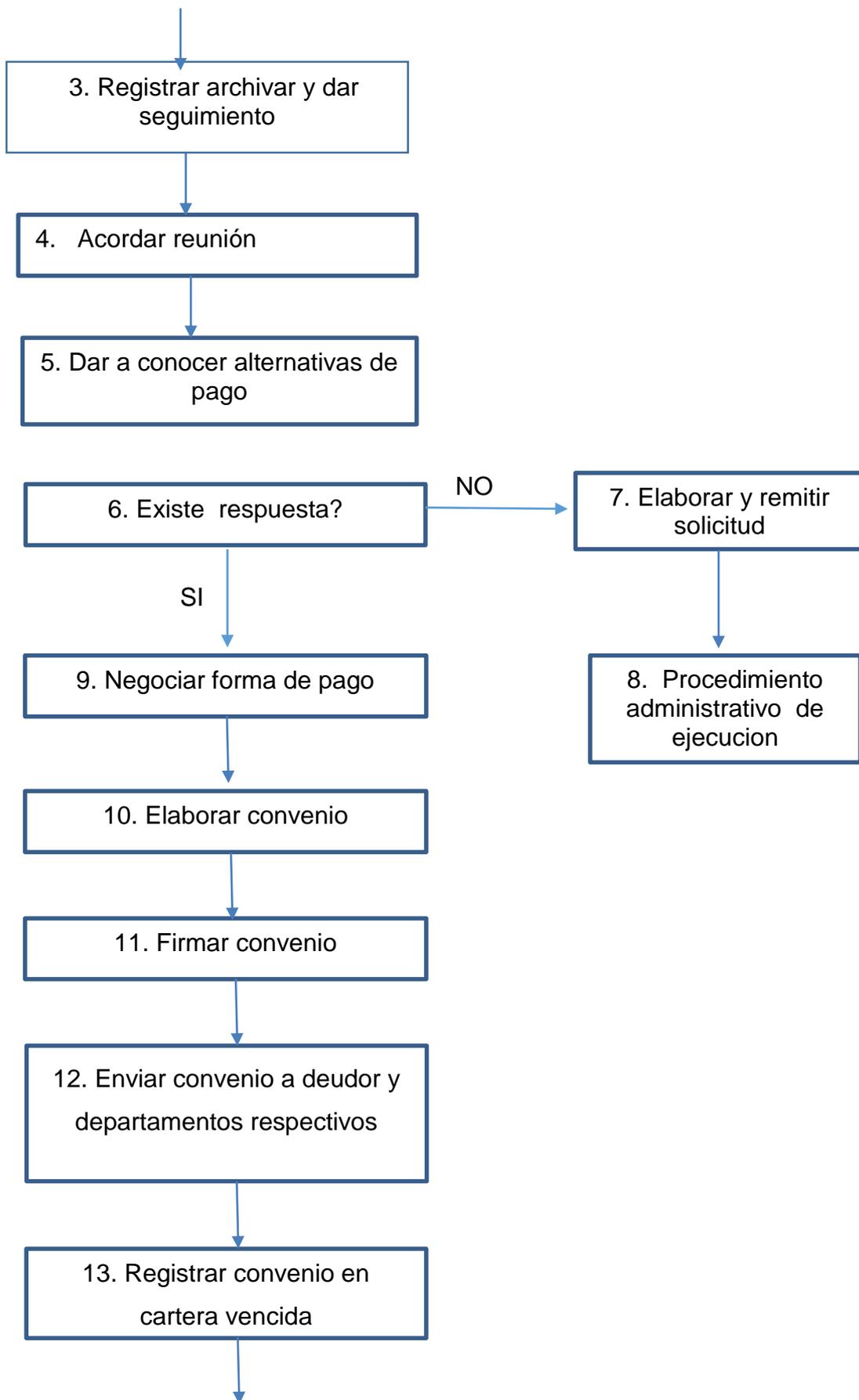
La microempresa conformará una comisión para tratar directamente la recuperación de cartera, integrada por personal que es parte del grupo de talento humano, quienes recibirán pagos de horas extras por las labores que desplieguen.

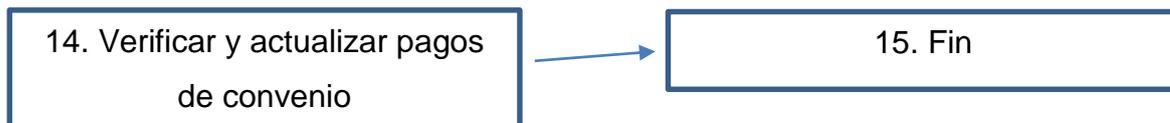
## **DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

### **5.5.1. Actividades**

## **PROCESOS A SEGUIR PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA**







Las acciones que van a posibilitar la implementación de la Propuesta. Estas deberán señalarse en forma detallada.

1. La persona responsable de la microempresa de ejecutar la recuperación de la Cartera Vencida recibe del departamento de contabilidad el reporte mensual de los deudores; en forma impresa los primeros 10 días de cada mes; en el que se incluye los montos de sus deudas, periodos, documentos vencidos y saldos a la fecha.  
Se analizan los datos que trae el reporte, y se clasifican en 3 rangos:
  - Adeudos significativos
  - Adeudos ordinarios
  - Deudores con tres meses o más de retraso.
2. La comisión de recuperación de cartera vencida, solicita el pago a través de un requerimiento de la gerente de PROE QU S.A, concediéndoles un Plazo de 5 días hábiles para conocer su propuesta de pago. En caso contrario, proceder acorde a lo estipulado en la ley.
3. La comisión de recuperación de cartera vencida una vez entregado el recordatorio de pago a los clientes deudores registra, da seguimiento y los archiva.
4. Establecer visitas a los deudores, para intercambiar criterios respecto al retraso de pagos.
5. Proponer a deudores y escuchar respuestas sobre formas de pago.
6. Existe respuesta por parte del deudor. Si esta respuesta es positiva se procede a establecer compromisos, en caso de no existir respuesta, se procede de acuerdo a lo que establece la ley.

7. Si la respuesta ha sido negativa, se procede a enviar una solicitud de pago, haciendo conocer los procesos legales que se iniciarán.
8. Se procede de acuerdo a la ley para recuperar cartera, hasta establecer compromiso de pago.
9. Si la respuesta es afirmativa, se procede a establecer condiciones y compromisos de pago.
10. Se procede a elaborar convenio de pago en base a compromisos establecidos previamente.
11. Se firma el convenio elaborado en mutuo acuerdo
12. Se informa a través del documento original, la firma del convenio a la gerencia, se envía copia al deudor y a otros departamentos que fuere necesario.
13. Se registra el convenio en los archivos correspondientes a los procesos de cartera vencida.
14. Se realiza el seguimiento mensual de cumplimiento del convenio establecido, si existe retraso se realizarán recordatorios utilizando la vía telefónica.
15. Fin del proceso.

## POLÍTICAS PARA EL ÁREA DE COBRANZAS de PROE QU S.A

P1. La Gerencia será la encargada de implementar los mecanismos internos y externos para asegurar la recuperación de la cartera de la microempresa. Conformará una comisión con el contador y el vendedor de mayor experiencia y confiabilidad de la microempresa.

P2. El proceso legal para el cobro de las obligaciones, cuando se hayan agotado todas las instancias, se efectuará a través de la contratación de un Abogado Externo.

P3. El trámite legal para la recuperación de la cartera vencida en cualquier tipo de crédito que maneje la Institución, iniciará a partir del día 101 de vencimiento del crédito.

P4. El Departamento de contabilidad, asumirá los procesos de crédito y cobranzas, quienes deberán obtener estadísticas periódicas sobre la situación de la cartera de la microempresa, monitorearlas y efectuar informes para la toma de decisiones.

P6. El departamento contable, responsable de crédito y cobranza, emitirá informe previo de análisis, para la reestructuración y refinanciación de un crédito.

P7. Cuando se efectúan procesos de liquidación en caso de Cartera Morosa, se aplicará al deudor los gastos por recuperación que correspondan.

P8. Las políticas anteriormente descritas podrían ser revisadas y actualizadas con el tiempo en caso de presentarse factores que puedan afectar los objetivos organizacionales.

### 5.5.2. Recursos, análisis financiero

Para recuperar la cartera de acuerdo al plan propuesto y que se desarrollará en un tiempo de tres meses, es necesario que PROE QU S.A, realice ciertas inversiones, que incluyen horas extras y de ser necesario la acción de un abogado especialista en el área.

<b>Recursos humanos</b>			
		Valores por horas extras mensual	Total por tres meses
1	Gerente	200.00	600
1	Contador	150.00	450
1	Vendedor	120.00	360
Total en RR HH			<b>1410.00</b>
1	Abogado en casos especiales	600	<b>1800.00</b>
<b>Recursos materiales</b>			
	Papelería	30.00	
	Material de oficina	30.00	
	Viáticos	150.00	
	Imprevistos	100.00	<b>310.00</b>
	GRAN TOTAL		<b>3520.00</b>

### **5.5.3. Impacto**

#### **5.5.3.1 Impacto económico.**

La mayor beneficiaria será la empresa PROE QU S.A la misma que ha perdido liquidez durante los últimos meses a causa de la cartera vencida de sus clientes. Valores que pueden ser recuperados si se aplican los procesos planteados en la investigación.

Los trabajadores de la microempresa podrán ganar un dinero extra por su participación en el proceso de recuperación de los valores adeudados por quienes han aprobado créditos de productos que expende la microempresa.

Finalmente, son beneficiarios los que tienen sus deudas vencidas y que luego de haber utilizado el producto motivo del crédito, están en capacidad de renegociar la deuda y financiarla en un tiempo que sea factible para ambas partes. Eso posibilita la entrega en el futuro de nuevos créditos que les permita seguir invirtiendo en las actividades agrícolas que ellos se desempeñan.

#### **5.5.3.2 Impacto social**

La empresa PROE QU S.A genera espacio de trabajo para varias personas, por lo tanto su existencia es importante para familias que dependen de los ingresos de sus familiares que allí prestan sus servicios. El peligro que demanda la falta de liquidez de esta organización pone en riesgo su existencia y por ende al grupo de personas que dependen de ella. Es importante que al cumplir la propuesta planteada se logre una pronta recuperación de la microempresa.

### **5.5.4. Cronograma**

Orden	Fecha Año, mes, día	Actividad	Responsable
1	16/05/01	Diagnóstico de la situación de cartera vencida de PROEQU SA	Comisión designada
2	16/05/15	Elaboración y entrega de avisos a cliente morosos	Comisión designada
3	16/06/01	Análisis de las respuestas de los clientes	Comisión designada
4	16/06/15	Reestructuración de deudas a clientes que se acogieron	Comisión designada
5	16/07/02	Aplicación de proceso legal a quienes no se acogieron	Comisión designada y abogado especialista.
6	16/07/04	Entrega de notificaciones y citación legal	Comisión y abogado
7	16/08/20	Análisis de respuesta de clientes a inicio de proceso	Comisión y abogado
8	16/08/30	Revisión de logros alcanzados en los tres meses	Comisión y abogado
9	16/09/01	Entrega de informe	Comisión y abogado
10	16/09/02	Evaluación de resultados	Comisión

Cuadro N° 13 Cronograma

### 5.5.5. Lineamiento para evaluar la propuesta

Todo proceso debe ser evaluado para conocer su efectividad mucho más si se trata de un proyecto, como es el caso del presente estudio. La aplicación de una propuesta que se la elaboró como resultado de una investigación que cumplió con varios lineamientos necesarios, y que la hacen confiable.

La propuesta está diseñada para desarrollarla en tres meses, luego de lo cual debe ser evaluada. El problema está formulado de una manera precisa y con variables muy bien establecidas, los procesos crediticios y la recuperación de la cartera vencida de la empresa PROE QU SA, las mismas que pueden ser observadas y medidas respectivamente, permitiéndonos emitir resultados que faciliten la evaluación de la propuesta planteada.

¿Cuánto se logró recuperar en los tres meses?, ¿Quiénes prefirieron entrar a un proceso legal, antes que resolver el problema de manera directa? ¿Sirven los procesos para aplicarlos en el futuro y evitar que los clientes caigan en morosidad? Son ciertas preguntas que podrán ser respondidas luego de evaluar los logros obtenidos como resultado de haber aplicado los procedimientos propuestos.

La evaluación será inmediata a la culminación del cronograma elaborado y que está programado para en tres meses. Los procesos no se detienen, sigue sinérgicamente aplicándose, lo cual favorece para que la microempresa evite entrar en este tipo de conflictos a mediano y largo plazo.

## **6. CONCLUSIONES**

- La microempresa POR EQU SA no tiene establecidas normas de control que le permitan otorgar créditos, teniendo la garantía de recuperar los valores comprometidos.
- No se analizan oportunamente los reportes de las cuentas por cobrar, siendo un factor para que los compromisos de pago no sean canceladas oportunamente y se incremente la cartera vencida.

- La recuperación de la cartera vencida debe ser inmediata, aplicando los procesos propuestos, para mejorar la liquidez de la empresa y por ende a su rentabilidad.
- Se recomienda renegociar la deuda, con los clientes que tienen valores de pago vencidos y están dispuestos a renegociar previo acuerdos y condiciones mutuas.
- Se debe atender el pedido de los deudores respecto a la solución de sus problemas financieros, siendo necesario considerar algunos de ellos las cosechas, con el fin de facilitar la recuperación de los valores vencidos.

## 7. RECOMENDACIONES

- La microempresa PROE QU S.A debe mejorar los procesos de control para evitar que se incremente la cartera vencida, recomendándose los planteados en el presente estudio.
- A futuro se deben analizar oportunamente los reportes de las cuentas por cobrar, para atacar de manera eficaz los retrasos que se producen y evitar dificultades con quienes hacen uso del crédito que otorga la empresa.
- Aplicar de manera inmediata los procedimientos planteados para recuperar la cartera vencida y recuperar la liquidez de la empresa.
- Entrar en un proceso de renegociación de la deuda, con los clientes que tienen valores de pago vencidos y están dispuestos a hacerlo.
- Renegociar con los clientes que tienen deudas vencidas y se les atiende su solicitud de facilitar el pago al culminar sus cosechas, sin descuidar valores mensuales.

# 1. BIBLIOGRAFÍA

C. P. C., L. A. y M. E. Eva Elizabeth del Valle Córdova. Crédito y cobranzas. (Tesis, Universidad Nacional Autónoma de México).[Documento en línea]. Recuperado de [http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/opt/credito\\_cobranza.pdf](http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/opt/credito_cobranza.pdf)

Ross, S. A., Westerfield, R. W. & Jaffe, J. F. (2009). Finanzas corporativas (8va ed.). México: McGraw-Hill.

Ley de cheques. [Documento en línea]. Recuperado de [http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/Ley\\_Cheques.pdf](http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/Ley_Cheques.pdf)

Políticas. [Documento en línea]. Recuperado de <http://ppbconsultores.com.mx/2007/11/08/%C2%BFque-es-una-politica/>

Amundarain, A. Procesos Administrativos. [Documento en línea].

Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos17/procesos-administrativos/procesos-administrativos.shtml>

Políticas. [Documento en línea]. Recuperado de <http://ppbconsultores.com.mx/2007/11/08/%C2%BFque-es-una-politica/>

DEL VALLE Córdova Eva Elizabeth, CRÉDITO Y COBRANZAS, 2012, universidad Nacional Autónoma de México.

FUENTES ROMERO, Juan José; Planificación y Organización de Centros Documentarios, Ediciones.

Estupiñan , R. (2006). Control Interno y fraude con base a los ciclos Transaccionales COSO I y COSO II.ECOE ediciones.

MONTAÑO, Agustín, Administración de la cobranza (programación y control), México, TRILLAS, 142 pp.

Clasificación del crédito disponible en el sitio web:<http://www.eumed.net/libros/2006b/cag3/1f.htm>.

Campoverde, F. (2008). El riesgo crediticio. [Documento en línea]. Recuperado de <http://www.zonaeconomica.com/riesgo-crediticio>.

Van Horne, J. C. & Wachowicz, J. M. (2002). Fundamentos de administración financiera (11ma ed.). México: Pearson Educación.

## 2. ANEXOS

### Anexo 1

#### FORMATO DE ENCUESTAS

#### UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

#### Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales

#### CUESTIONARIO DE ENCUESTA

1. Considera usted que el servicio que le ofreció la microempresa PROEQSA, es:

Muy Buena

Buena

Regular

Mala

2. Considera usted que los requisitos para recibir crédito de productos en PROE QU S.A son:

Muy exigentes

Exigentes

Poco exigente

Nada exigentes

3. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera usted fue el principal motivo para el retraso de los pagos del crédito?

Calamidad Doméstica

Situación económica del país

Otros motivos

5. ¿El plazo establecido para el pago de su crédito ha sido acorde con su capacidad de pago?

Si

No

6. ¿Cree usted que puede cumplir con una renegociación del crédito pendiente otorgado por PROE QU S.A?

Si

No

Tal vez

7. ¿Cuál de los siguientes aspectos deberían ser considerados para renegociar la deuda vencida?

Mayor tiempo

Condonar parte la deuda vencida

Cobrar al final de las cosechas

¿La gerencia ha iniciado procesos legales para obligarle a pagar la deuda que tiene con PROE QU S.A?

Si

No

ANEXO 2:

Formato de las entrevistas.

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

**Análisis e Interpretación de la Entrevista realizada a la Econ. Pamela Viejó, Gerente de la microempresa PROE QU S.A.**

1. ¿A qué le atribuye usted que existe cartera vencida de sus clientes?
2. ¿Qué requisitos se solicitan al momento de otorgar créditos?
3. ¿La aprobación de créditos, se realiza previa autorización de gerencia?
4. ¿Los clientes cumplen con los plazos establecidos para el pago de cuotas?
5. ¿Qué procedimientos de control se utilizan para la recuperación de cartera?
6. ¿Cada qué tiempo se realiza el análisis de cartera?
7. ¿Cree usted que sería factible la aplicación de Procedimientos de control para el análisis de cartera vencida?

ANEXO 3:  
ESTADOS FINANCIERO  
BALANCE GENERAL

<b>PROE-QU PROEQUISA S. A.</b> <b>BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA</b> <b>Al 31 de diciembre del 2015</b>			
Nro. de Cuenta	Descripcion de cuenta	Subtotal _____	Total _____
<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>		
101	ACTIVO CORRIENTE		
10101	DISPONIBLE		5.410,36
1010102	Banco Bolivariano	5.410,36	
10103	EXIGIBLE		
1010301	CUENTAS POR COBRAR		45.408,36
101030101	Cuentas varias	24.418,15	
101030104	Angel Rodrigo Aguilar	437,00	
101030105	Marcia Agustina Suarez	85,00	
101030106	Grupo Araujo	11.696,72	
101030109	Agriforza	188,10	
101030110	David Jonathan Sevichay	26,50	
101030112	Carlos Olvera Barco	19,00	
101030113	Elizabeth Freire Burgos	3.389,86	
101030115	Republicneg S. A.	5.148,03	
10104	REALIZABLE		6.257,39
1010401	Inventario de mercaderia	6.257,39	
	<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>57.076,11</b>
			=====
<b>2</b>	<b>PASIVO</b>		
201	PASIVO CORRIENTE		
20101	CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES		12.473,34
2010102	Quimasa S. A.	4.925,22	
2010106	Quimiser S. A.	7.523,37	
2010108	Inducolina Cia. Ltda.	24,75	
20102	OTRAS CUENTAS POR PAGAR		291,01
2010202	Retenciones en la fuente de re	291,01	
	<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>12.764,35</b>
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>		
301	CAPITAL		44.311,76
30101	Capital social	800,00	
30102	Utilidad del ejercicio	41.345,88	
30103	Utilidad de años anteriores	2.165,88	
	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>44.311,76</b>
	<b>TOTAL PASIVO + CAPITAL</b>		<b>57.076,11</b>
	81		=====

ANEXO 4:  
ESTADOS FINANCIERO  
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

<b>PROE-QU PROEQUISA S. A.</b>			
<b>ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS</b>			
<b>31 de diciembre 2015</b>			
Nro. de Cuenta	Descripcion de cuenta	Subtotal _____	Total _____
<b>4</b>	<b>INGRESOS</b>		<b>158481,63</b>
401	Venta de mercaderia	158.481,63	
	<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>158481,63</b>
			=====
<b>5</b>	<b>EGRESOS</b>		
501	COSTO DE VENTA		
50101	Inventario Inicial	2.370,49	
50102	Compras	118.245,57	
50103	Inventario Final	6.257,39	
	<b>COSTO DE VENTA</b>		<b>114358,67</b>
	UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		44122,96
502	GASTOS GENERALES		2777,08
50201	Servicios Prestados	2690,5	
50204	Gastos bancarios	86,58	
	<b>GANANCIA / PERDIDA</b>		<b>41345,88</b>
			=====

ANEXO 5:  
ESTADOS FINANCIERO  
ESTADO DE PERDIDA Y GANANCIAS

**PROE-QU PROEQUISA S. A.**  
**Estado de Flujos de Efectivo**  
**Al 31 de diciembre del 2015**

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE
<b>Flujos de efectivo de actividad de operación</b>												
<b>Clases de cobros en efectivo por actividades de operación</b>												
Venta de Bienes y Prestación de Servicios	300,96	696,47	2.660,55	1.305,29	4.467,00	4.793,10	3.103,98	2.288,19	39.919,12	17.168,06	12.266,12	22.260,77
Regalías, cuotas, comisiones, otros ingresos de actividades ordinarias												0
Contratos mantenidos con propósito de intermediación o para negociar												0
Arredamiento y posterior venta de esos activos												0
Otros cobros de efectivo relativos a la actividad de operación			27	52		3	30	33	235	294	201	13
<b>Clases de pagos en efectivo por actividades de operación</b>												
Proveedores de Bienes y Servicios	(4.280,31)	(2.490)	(569)	(3.909)	(4.189)	(5.109)	(3.030)	(1.551)	(26.537)	(29.284)	(14.548)	(16.850)
Contratos mantenidos con propósito de intermediación o para negociar												0
Pagos a y por cuenta de los empleados	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Elaboración o adquisición de activos para arrendar y otros mantenidos para la venta												0
Otros Pagos de Efectivo Relativos a la Actividad de Operación	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Flujos de efectivo y equivalente al efectivo procedente de (utilizados en) operaciones</b>												
Intereses recibidos (no incluidos en la Actividad de Inversión)												0
Intereses pagados (no incluidos en la Actividad de Financiación)												0
Dividendos Recibidos (no incluidos en la Actividad de Inversión)												0
Dividendos pagados (no incluidos en la Actividad de Financiación)												0
Impuestos a las ganancias (pagados) reembolsados				(323)								0
Otros cobros (pagos) de efectivo	(5)	(3)	(27)	(52)	(8)	(4)	(70)	(34)	(244)	(301)	(208)	(19)
<b>Flujos de Efectivo y Equivalente al Efectivo Procedente de (Utilizados en) Actividades de Operación</b>												
	(3.984)	(1.797)	2.092	(2.927)	270	(317)	34	737	13.373	(12.122)	(2.289)	5.404
<b>Flujos de efectivo de actividad de inversión</b>												
<b>Clases de cobros en efectivo por actividades de inversión</b>												
<b>Flujos de Efectivo y Equivalente al Efectivo Procedente de (Utilizados en) Actividades de Financiación</b>												
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Aumento (Disminución) Neto de Efectivo y Equivalente al Efectivo, antes de las Variaciones en las Tasas de Cambio</b>												
	(3.984)	(1.797)	2.092	(2.927)	270	(317)	34	737	13.373	(12.122)	(2.289)	5.404
<b>Efectos de las Variaciones en las Tasas de Cambio sobre el Efectivo y Equivalentes al Efectivo</b>												
Aumento (Disminución) Neto de Efectivo y Equivalente al Efectivo	(3.984)	(1.797)	2.092	(2.927)	270	(317)	34	737	13.373	(12.122)	(2.289)	5.404
Efectivo y Equivalente al Efectivo al Inicio del Ejercicio	6.936	2.952	1.155	3.247	320	590	273	308	1.044	14.418	2.295	6
Efectivo y Equivalente al Efectivo al Finalizar el Ejercicio	2.952	1.155	3.247	320	590	273	308	1.044	14.418	2.295	6	5.411

