

**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÒGICO BOLIVARIANO  
DE TECNOLOGÌA**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
TECNÓLOGA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

TEMA:

**“Propuesta de estrategias para el mejoramiento de la  
recuperación de la cartera vencida de la cooperativa 11 de  
Septiembre.”**

Autora:

**Pazmiño Mesias Paola Marianela**

Tutora:

**MSc. Noemí Delgado Alvarez**

**Guayaquil, Ecuador  
2015**



## **INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA**

### **CERTIFICACIÓN DE LA ACEPTACIÓN DEL TUTORA**

En mi calidad de Tutora del Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo del Instituto Superior Tecnológico Boliviano de Tecnología.

CERTIFICO:

Que he analizado el proyecto de investigación con el tema: **“Propuesta de estrategias para el mejoramiento de la recuperación de la cartera vencida de la cooperativa 11 de septiembre.”**, presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar por el título de:

### **TECNÓLOGA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

El problema de investigación se refiere a: **¿Cómo contribuir al mejoramiento de la recuperación de la cartera vencida de la cooperativa 11 de septiembre?**

El mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema:

Presentado por la Egresada: **Pazmiño Mesías Paola Marianela**

Tutora: **MSc. Noemí Delgado Álvarez**

## **AUTORÍA NOTARIADA**

Los criterios e ideas expuestos en el presente trabajo de graduación con el tema: Propuesta de estrategias de gestión para el mejoramiento de la recuperación de la cartera vencida de la cooperativa 11 de septiembre., de la carrera Administración de Empresas del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología, son de absoluta responsabilidad del autor y no constituye copia o plagio de otra tesis presentada con anterioridad.

Autora:

**Pazmiño Mesías Paola Marianela**

## **DEDICATORIA**

Dando gracias en primer lugar a Dios, al esfuerzo de mis padres y mi hermano mayor que me incentivaron a seguir cuando pensé que no podría continuar, me dieron ese empujón para tomar esta gran decisión de continuar, aunque tuve barreras que tuve que atravesar lo estoy logrando al fin y por eso Con todo el esfuerzo realizado en estos años de estudio tengo como resultado mi título de Tecnóloga en Administración de empresas.

Pazmiño Mesías Paola Marianela

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por colmarme de bendiciones dándome las fuerzas y las ganas para poder cumplir con mis metas. A mi familia por no dejarme caer y decirme que continúe a pesar de las adversidades y ahora que pude lograr cumplir uno de mis sueños incentivarme a seguir hasta que llegue al final de la culminación de mis estudios y pueda ser una profesional. A mis amigas y compañeros de estudio que han estado ahí en las buenas y las malas durante todo este periodo hasta así juntos convertirnos en profesionales. A los docentes gracias a que ellos nos han impartido sus conocimientos les agradezco de todo corazón.

Pazmiño Mesías Paola Marianela

## ÍNDICE GENERAL

<b>Contenidos:</b>	<b>Páginas:</b>
Carátula.....	i
Certificación de la aceptación del tutor.....	ii
Autoría notariada.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de gráficos.....	ix
Índice de cuadros.....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii

### CAPÍTULO I

#### EL PROBLEMA

Planteamiento del problema.....	1
Ubicación del problema en un contexto.....	2
Situación conflicto.....	2
Formulación del problema.....	3
Delimitación del problema.....	3
Variables de la investigación.....	3
Objetivos.....	3
Objetivos generales.....	3
Objetivos específicos.....	3
Justificación de la investigación.....	4

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÒRICO**

Antecedentes históricos.....	6
Antecedentes referenciales.....	12
Fundamentación legal.....	14
Variables de la investigación.....	15
Glosario de términos.....	16

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

Marco metodológico.....	20
Tipo y diseño de investigación.....	21
Investigación descriptiva.....	21
Investigación explicativa.....	21
Investigación Correlacional.....	21
Pasos para la investigación.....	22
Descripción del proceso contable.....	22
Calculo de las razones financieras.....	22
Análisis de los resultados económicos.....	22
Análisis de la cartera vencida.....	22
Análisis de causas de crecimiento.....	23

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Diagnóstico de estrategias.....	24
Antecedentes de analisis.....	25
Hallazgos auditoria 2013 - 2014.....	28
Descripción del proceso contable.....	29
Calculo de las razones financieras.....	31
Análisis de las cuentas por cobrar.....	32
Análisis de los valores de la cartera vencida.....	34
Análisis de estrategias.....	36
Análisis de causas .....	40
Propuesta de mejoras.....	44
Conclusiones.....	45
recomendaciones.....	46
<b>Bibliografía.....</b>	<b>47</b>



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Contenidos:</b>	<b>Páginas:</b>
Figura1. Clasificación del personal.....	20
Figura 2 Diagrama de flujo proceso contable.....	30
Figura 3 Resultado económico financiero.....	34
Figura 4 Diagrama de Pareto.....	36
Figura 5 Diagrama de flujos análisis de estrategias.....	37
Figura 6 Diagrama de Ishikawa.....	41

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Contenidos:</b>	<b>Páginas:</b>
Cuadro 1 Valores de la Cooperativa.....	18
Cuadro 2 Organigrama.....	19
Cuadro 3 Clasificación del personal.....	20
Cuadro 4 Análisis FODA.....	24
Cuadro 5 Razón de liquidez.....	32
Cuadro 6 Razón de Liquidez General.....	33
Cuadro 7 Valores alcanzados de las cuentas por cobrar.....	34
Cuadro 8 Cuentas por cobrar.....	36
Cuadro 9 Periodos de las cuentas por cobrar.....	37
Cuadro 10 Técnica 5w y 2h.....	45



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO  
DE TECNOLOGÍA  
TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Proyecto previo a la obtención del título de:

Tecnóloga en Administración de empresas

**Tema**

“Propuesta de estrategias de gestión para el mejoramiento de la recuperación de la cartera vencida de la Cooperativa 11 de septiembre”

**Autora:** Pazmiño Mesías Paola Marianela

**Tutora:** MSc. Noemí Delgado Álvarez

**RESUMEN**

El trabajo tuvo como objetivo proponer mejoras a las estrategias para la recuperación de la cartera vencida en la Cooperativa de Transporte de pasajeros en taxi “11 de septiembre”, perteneciente a Guayaquil, periodo 2015. En el mismo se utilizaron herramientas claves como son el diagrama de Pareto, diagrama de flujos y el diagrama de causa y efecto, entre otras, las que fueron de ayuda para identificar los clientes morosos más representativos y las causas principales del aumento en las cuentas por cobrar. Al concluir la investigación se propuso una mejora para la estrategia de la gestión del cobro, fundamentado especialmente en acciones encaminadas a recuperar la cartera vencida y mantener estabilidad y actualidad en las cuentas, encaminadas a contribuir la incrementar los resultados financieros de la cooperativa.



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO  
DE TECNOLOGÍA  
TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

Proyecto previo a la obtención del título de:

Tecnóloga en Administración de empresas

**Tema**

“Propuesta de estrategias de gestión para el mejoramiento de la recuperación de la cartera vencida de la Cooperativa 11 de septiembre.”

**Autora:** Pazmiño Mesías Paola Marianela

**Tutora:** MSc. Noemi Delgado Alvarez

**ABSTRACT**

The study aimed to propose improvements to strategies for the recovery of nonperforming loans in the Cooperative Transport passenger taxi 11 Septiembre, belonging to Guayaquil period 2015. In the same key tools such as Pareto diagram, flowchart and diagram cause and effect among others they were use, help to identify delinquent customers more representative and the main causes of the increase in accounts receivable. Upon completion of the proposed research to improvement strategy collection management grounded especially in the actions aimed at recovering bad loans, maintain stability, current accounts designed to help increase the financial results of the cooperative.

**CAPÍTULO I**  
**EL PROBLEMA**  
**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

**UBICACIÓN DEL PROBLEMA EN UN CONTEXTO**

La situación financiera de una empresa cada día se convierte en elemento clave para seleccionar las mejores alternativas durante la toma de decisión. La determinación precisa y confiable de todos los indicadores y su significado, así como el dominio que pueda tener la gerencia sobre este aspecto depende en gran medida del accionar del área contable de la empresa.

En la actualidad las organizaciones en su gestión administrativa sobre las finanzas han convertido en un punto de mira los análisis relacionados con el dinero que la empresa mantiene manos de sus clientes. Las cuentas por cobrar y la cartera vencida constituye una problemática actual de la situación financiera de la empresa.

Las cuentas por cobrar son activos, recursos económicos de la propiedad de la empresa, que pertenecen al grupo de los activos circulantes y se originan por ventas a crédito, o préstamos personales lo cual hace que este tipo de cuenta sea de saldo deudor. (Lara M; Oswaldo J, Marín S; Nerelix S, Salazar G; Susan del V; 2010).

El propósito del análisis de las cuentas por cobrar depende de las políticas que tienen las empresas respecto al pago por compras, mano de obra, impuestos y otros gastos. El resultado de las cuentas por pagar y la problemática que causa la acumulación de ellas conllevan a tomar decisiones radicales de acuerdo al servicio que realice la

empresa. (Gómez Giovanni, 2011).

Las cuentas por cobrar son susceptibles a cambio en dinero en efectivo, y debe ser recuperado en un máximo plazo de un año de acuerdo a la política de la empresa, también se incluyen dentro de este grupo a los créditos concedidos al personal. (MariaJose Sosa Solorzano, 2012)

Teniendo en cuenta como se ha expresado que las cuentas por cobrar hoy en día son la clave del desarrollo de negocios exitosos, es dinero esperando ser tomado, además es el activo con más disponibilidad después del efectivo en caja y bancos.

La causa de que muchas empresas hayan fracasado es por la falta de control interno y gestión administrativa y gerencial, existiendo gran descontrol en el departamento de cobranzas lo cual trae como consecuencia el retraso en el cobro y en la contabilidad de la empresa.

### **SITUACIÓN CONFLICTO**

Es así, como la Cooperativa de Transporte de pasajeros en taxi “11 de septiembre” hasta la actualidad muestra pérdidas en las cuentas por cobrar por mantener una gestión de cobranza ineficaz, caracterizada de manera preliminar por:

- Otorgamiento de créditos a socios que ya mantienen deudas
- Prevalencia de cuentas vencidas de más de 90 días
- Un monto de cartera vencida por encima de \$120.000.00

Esta situación latente hace evidente la necesidad de un estudio detallado de la gestión de las cuentas por cobrar en la cooperativa, de donde surge esta investigación, planteando a continuación el problema a investigar.

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo contribuyen las estrategias actuales relacionadas con las cuentas por cobrar en la recuperación de la cartera vencida de la Cooperativa de Transporte de pasajeros en taxi “11 de septiembre”, perteneciente a Guayaquil, en el periodo 2015?

## **DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

**Campo:** Administración financiera.

**Área:** Gerencia general y contable.

**Aspecto:** Cuentas por Cobrar.

**Periodo:** 2015

## **VARIABLES DE INVESTIGACIÓN**

**Variable dependiente:** Cartera vencida.

**Variable independiente:** Estrategias actuales de cuentas por cobrar

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

- Proponer mejoras a las estrategias para la recuperación de la cartera vencida en la Cooperativa de Transporte de pasajeros en taxi “11 de septiembre”, perteneciente a Guayaquil, periodo 2015.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Fundamentar los aspectos teóricos sobre cuentas por cobrar.
- Diagnosticar el estado actual de las estrategias establecidas por la Cooperativa de Transporte de pasajeros en taxi “11 de septiembre” para la recuperación de la cartera vencida.
- Proponer un plan de mejora de estrategias a seguir para la recuperación de la cartera vencida.

## **JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Esta investigación es conveniente de evaluar, porque brinda a la empresa una propuesta de plan de acción para disminuir gradualmente las cuentas por cobrar y recuperar la cartera vencida que mantiene en la actualidad, mejorando la disponibilidad de capital líquido con el cual podrá acometer determinadas acciones que hasta el momento le habían sido imposible de ejecutar debido al efectivo disponible que tenía.

Este trabajo es importante, además, porque clasifica a los socios de acuerdo a su antigüedad dentro de la cooperativa y por el monto de deuda que ha generado hasta la actualidad. De esta manera le permite identificar cuáles son los socios con mayor problemática y tomar las decisiones convenientes con ellos.

La propuesta realizada en la investigación podrá ser perfectamente aplicable, porque por una parte los análisis serán realizados a partir de su de su información real y actual y por otra las propuestas tendrán en cuenta la realidad de la cooperativa, por lo que serán con seguridad aplicables.

La utilidad metodológica del trabajo radica en que va a constituir un instrumento de trabajo o guía para la empresa contribuyendo al correcto manejo de la recuperación de la cartera vencida y el uso de estrategias.

El trabajo tiene relevancia social, porque ayuda a que los socios puedan brindar un servicio al cliente eficiente y eficaz logrando así satisfacer las necesidades del cliente final que es la población, preferentemente guayaquileña.



## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

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

A lo largo de toda evolución de riesgo crediticia y desde sus inicios el concepto de análisis de criterios han sido los siguientes: desde los principios de 1930 la herramienta clave de análisis ha sido el balance. A principios de 1952, se cambiaron al análisis de los estados de resultados, lo que más importaban eran las utilidades de la empresa. Desde 1952 hasta nuestros tiempos el criterio utilizado ha sido el flujo de caja. Se otorga un crédito si un cliente genera suficiente caja para pagarlo, ya que lo créditos no se pagan con utilidad, ni con inventarios ni menos con buenas intenciones, se pagan con caja (Manfredo Añez, xxxx).

Los deudores de cualquier tipo de actividad económica son activos de la empresa que como tales son un beneficio económico futuros, estos tienen el derecho de exigir un compromiso u obligación que se adquirieron por terceros a causa de un crédito concedido. (Sanz Santolaria, Carlos Javier, 2011).

Estos beneficios económicos pueden consistir en la conversión de los derechos del efectivo u otros medios líquidos equivalentes al derecho de percibir bienes o servicios en el futuro incluso a reducir pagos en el futuro (Sanz Santolaria, Carlos Javier, 2011).

Desde el enfoque contable en esta clase de método de gestión la única función era de llevar las cuentas de los clientes y la forma como recuperar el valor prestado. Después de un tiempo aparecieron nuevas formas y estudios para poder gestionarle un crédito a un cliente por ejemplo el

Análisis del buró de crédito este método el cual se mantiene hasta la actualidad.

Debido a que por dar crédito sin un estudio predeterminado se generaba el aumento en las cuentas por cobrar. Actualmente las empresas a han creado un manual de políticas de cobro en las que los analistas tienen que poner en práctica cada artículo que disponga este.

En el caso de que estas políticas no se cumplan por el analista de crédito se forma un problema interno entre el departamento de crédito y el departamento financiero ya que los dos van de la mano para la recuperación de la cartera vencida. (Laura Lorn, Nov 2013)

### **2.1.2. Antecedentes Referenciales**

Según (Alejandra, 2008) la función financiera de la empresa es una actividad que impacta directamente en el desarrollo y éxito de una organización empresarial, sobre todo en la micro y pequeña empresa donde la limitación financiera obliga a utilizar los escasos recursos que poseen de una forma más eficiente para lograr sobrevivir, mantenerse y, en última instancia, generar utilidades.

Uno de esos recursos utilizados por la empresa para obtener mayores ingresos, aunque sea a un plazo de tiempo determinado son las ventas a crédito. Que si bien es cierto que por un lado que en la actualidad

A nivel mundial las Cuentas por Cobrar son de gran importancia para las empresas, ya que la mayor parte de las ventas que realizan las empresas o negocios en la actualidad son realizadas a crédito y en muchos casos respaldadas por facturas, las cuales están registradas desde el punto de vista de la contabilidad, dentro de las Cuentas por Cobrar.

Cabe destacar que las Cuentas por cobrar o créditos constituyen hoy en día la clave en el desarrollo exitoso de los negocios, es el activo de mayor

disponibilidad después del efectivo en caja y bancos, ya que a diferencia del inventario estas no pasan por proceso de manufacturas, almacenaje. Traslado y colocación con los clientes.

Muchas veces las empresas en su afán de obtener y mantener más clientes acuden

### **Gestión del cobro**

En la gestión de la cobranza afecta directamente la influencia del mercado en la que se encuentra cada empresa debido a factores como la oferta, la tecnología, la post-venta y el servicio al cliente.

Para que una empresa tenga solvencia financiera al otorgar un crédito debe fijar fechas de cobro y recuperación de la inversión porque si no se da este paso la parte de la economía de la empresa se ve afectada, ya que la empresa no goza de los beneficios contables hasta que el dinero en efectivo esté disponible en el momento de querer usarlo.

Esto quiere decir que las empresas deben establecer políticas de crédito y cobro estas sirven para controlar el volumen de saldos de clientes y la calidad de su riesgo. La gestión de cobro se mide directamente de los plazos de cobro ya que con esto se controla que el cliente no se atrase en el pago de sus facturas y poner en riesgo la economía de la empresa. (Pere Brachfield Alsina, 2009).

Refiere (Claudio, 2006) que existen cinco llaves del éxito en la gestión del cobro:

- *Actitud frente a la gestión que realiza y la empresa:* En este aspecto el autor le confiere importancia a la actitud positiva del gestor de cobro, no solo frente al trabajo sino también a la organización y/o actividad que represente, de lo cual él como elemento clave debe estar consciente.

- Organización interna hacia el trabajo y el flujo empresarial de negocio: Esta radica en la importancia de prepararse para una gestión, de cómo la probabilidad de hacer efectiva la cobranza depende en gran medida del conocimiento que se tiene sobre su empresa y la capacidad de trabajar organizadamente potencialízala posibilidad de hacer efectiva una cuenta en mora.
- *La percepción del cliente*, influye en la morosidad de una cuenta y que esta herramienta no solo la puedes utilizar para mejorar tu gestión, sino que tu cliente lo más seguro ya la utilizó con tu organización antes de decidir entrar en mora.
- Comunicación y canales sobre las cuales la ejecuta: se refiere al poder de la comunicación y como utilizarlo como herramienta de persuasión en tu gestión de cobros.
- El seguimiento y evaluación permanente de las acciones y reacciones sobre las cuentas que gestionas. Es necesario tomar conciencia de la importancia de medir y evaluar cada una de las acciones que se emprende.

Este mismo autor refiere que la cobranza tiene un solo enemigo declarado, el tiempo y que todas las cuentas son cobrables, el trabajo radica en poder determinar cuánto recurso invertir para hacer efectiva la gestión.

La cobranza comienza desde la posibilidad que se le proporciona al cliente de comprar sin pagar en el instante, es decir la cuenta por cobrar. El área contable es la encargada de registrar y totalizar el monto de las cuentas por cobrar, el área de finanzas por su parte calcula indicadores financieros, donde las cuentas por cobrar juegan un papel determinante en los resultados de eficiencia de la empresa.

## **El área contable en la gestión de la cobranza**

La contabilidad primero recoge datos, los procesa, almacena y finalmente los distribuye a los usuarios. A través de la contabilidad los datos obtenidos se transforman en información financiera. (Mauricio Chagolla Farias, 2011)

La contabilidad cumple con un proceso contable en el cual al final del ejercicio fiscal se determinara en los estados financieros.

Los estados financieros están divididos en tres pasos activos que son los bienes y derechos de los cuales la empresa espera tener un beneficio económico, los pasivos son las obligaciones contraídas con la empresa y el capital contable que son las obligaciones contraídas por la empresa con los socios.

Dentro del activo se encuentran los activos circulantes o de corto plazo, activo no circulante o fijo. En los activos circulantes se encuentran las cuentas por cobrar de los créditos que se han otorgado a los clientes.(Morales Castro, José Antonio Morales Castro, Arturo, 2014).

### **Cuentas por cobrar e inventarios**

Se pueden y se deben evaluar las cuentas por cobrar y los inventarios casi desde la misma perspectiva que los activos fijos. Muchos proyectos de presupuestación de capital incorporan cuenta por cobrar e inventarios así como un componente de activos fijos. Un ejemplo sería un nuevo sistema de distribución que incluyera un nuevo almacén e inventarios adicionales, así como un nuevo producto que requiriera de diferentes instalaciones de fabricación y más cuentas por cobrar e inventarios. Las cuentas por cobrar e inventarios difieren de los activos fijos en que se analiza en gran parte en términos de activos específicos. Sin embargo desde el punto de vista de la valuación global de la empresa, esta distinción carece de importancia. En la estructura de este análisis, suponemos que la empresa tiene una política establecida respecto de

pagos por compras, mano de obra, impuestos y otros gastos. Como resultado las cuentas por pagar y las acumulaciones representan variables de decisión pasivas; las decisiones varían de acuerdo con los cambios de nivel de la producción o servicios impuestos. En cierto sentido, este componente de los pasivos circulantes representa un financiamiento incorporado, tiende a elevarse con las ampliaciones de la empresa y a bajar en las contracciones.(Mauricio Chagolla Farias, 2011)

### **La función de la administración de efectivo**

La administración de efectivo involucra el manejo de dinero de la corporación a fin de maximizar la disponibilidad de efectivo y el ingreso por intereses sobre cualquier fondo ocioso. En un extremo, la función comienza cuando un cliente emite un cheque para pagar a las compañías sus cuentas por cobrar. La función termina cuando un proveedor, un empleado o el gobierno obtiene los fondos que la empresa ha recolectado sobre una cuenta por pagar o acumulativa. Todas las actividades entre estos dos puntos están encuadradas dentro del régimen de administración de efectivo. Los esfuerzos de la compañía para hacer que sus clientes paguen sus deudas en un momento determinado caen dentro de la administración de cuentas por cobrar. La decisión de la empresa se acerca del momento en que pague sus deudas involucra en cambio la administración de cuentas por pagar y acumulativas. Los diversos métodos de captación y desembolso mediante los cuales una compañía puede mejorar su eficiencia en la administración de fondos constituyen dos lados de la misma moneda. Ejercen un impacto conjunto sobre la eficiencia global en el manejo del efectivo. La idea es cobrar las cuentas por cobrar tan pronto como sea posible, pero pagar las cuentas por pagar lo más tarde que se pueda, siempre que sea compatibles con mantener la posición de crédito de la empresa con los proveedores.(Laura Corn, 2013).

Las Cuentas por Cobrar representan el crédito que conceden las empresas a sus clientes con una cuenta abierta.

Según Ismael Granados, Leovigildo Latorre y Elbar Ramírez, Representa un derecho de la empresa originado por ventas a crédito o prestamos, en definitiva por el cumplimiento de su objeto social.

Se refiere a los derechos que tiene una empresa sobre terceras personas naturales o jurídicas pendientes de cobro en una fecha determinada. (Gloria Chambi Zambrana, 2011).

### **Importancia de las cuentas por cobrar**

Las cuentas y documentos por cobrar son importantes porque representan activos exigibles, derechos que la empresa tiene sobre sus clientes para obtener beneficios por mercancías vendidas y otros servicios que dicha empresa tenga y las principales cuentas por cobrar son:

**Cuentas por cobrar clientes.-** se trata de los montos que acuerdan los clientes con la empresa debido a créditos hechos por una venta.

- **Cuentas por cobrar empleados.-** son negocios que hacen los empleados con la empresa ya sea por ventas a créditos, anticipos de sueldos, lo cual será descontado de su salario. (Laura Corn, 2013)

#### **Otras cuentas por cobrar:**

Estas surgen por una variedad de transacciones tales como anticipo a un ejecutivo, empleado, ventas o compras de algo, daños o pérdidas entre otros. También se pueden incluir los intereses acumulados por cobrar, impuestos por cobrar. Por lo general, estas son a largo plazo, pues su vencimiento es mayor a un año. No obstante tienen una parte circulante, que vence cada año. (Laura Corn, 2013).

Existen tres pilares que son fundamentales para poder conceder créditos a los clientes los cuales son:

- Información suficiente.
- Decisión objetivizada.
- Políticas de garantía de cobro.

En lo que respecta a información suficiente se trata de la consecución de información acertada y actualizada, que nos dé una respuesta sobre la situación financiera de la persona que requiere el crédito.

La decisión objetivizada la persona que va a otorgar dicho crédito debe de tener lo que es llamado “Ojo clínico” para poder otorgar un crédito depende también de la experiencia personal y así poder eliminar cualquier factor de riesgo que impida tomar esta decisión lo más acertada posible.

Las políticas de garantía de cobro esta es la parte donde se debe tener mayor énfasis y hacer un estudio adecuado del buró de crédito, que garantías economías en lo que respecta a crédito tiene el cliente.

## **2.2 Fundamentación legal.**

### **Sección 3**

#### **De las Organizaciones del Sector Cooperativo**

**Art. 31.- Reembolso de haberes.-** Los socios que hayan dejado de tener esa calidad, por cualquier causa y los herederos, tendrán derecho al reembolso de sus haberes, previa liquidación de los mismos, en la que se incluirán las aportaciones para el capital, los ahorros de cualquier naturaleza, la alícuota de excedentes y otros valores que les correspondan y se deducirán las deudas del socio a favor de la cooperativa. La cooperativa reembolsará los haberes a los ex socios o a sus herederos, en la forma y tiempo que se determine en el Reglamento de la presente Ley y el Código Civil.



**Art. 32.- Estructura Interna.-** Las cooperativas contarán con una Asamblea General de socios o de Representantes, un Consejo de Administración, un Consejo de Vigilancia y una gerencia, cuyas atribuciones y deberes, además de las señaladas en esta Ley, constarán en su Reglamento y en el estatuto social de la cooperativa. En la designación de los miembros de estas instancias se cuidará de no incurrir en conflictos de intereses.

**Art. 36. Prohibición para ser representante.** No podrán ser representantes a la Asamblea General:

- a) Los socios que se encontraren en proceso de exclusión.
- b) Los socios que se encuentren litigando con la cooperativa.
- c) Los socios que mantengan vínculos contractuales con las cooperativas no inherentes a la calidad de socio.
- d) Los funcionarios o empleados.
- e) Los socios que se encontraren en mora por más de noventa días con la misma cooperativa.
- f) Los cónyuges, convivientes en unión de hecho o parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad de los representantes, vocales de los consejos, gerente y empleados de la cooperativa.
- g) Los que estuvieren incurso en otras prohibiciones estatutarias.

**Art. 37. Pérdida de la calidad de representante.-** El representante que incurriese en morosidad mayor a noventa días con la cooperativa o en cualquiera de las prohibiciones para tener esa calidad, perderá la misma y será reemplazado por el suplente que corresponda, por el resto del período para el cual fue elegido el representante cesante.

**Art. 57. Disolución.-** Las cooperativas podrán disolverse, por las siguientes causas:

a) Vencimiento del plazo de duración establecido en el estatuto social de la cooperativa.

b) Cumplimiento de los objetos para las cuales se constituyeron.

c) Por sentencia judicial ejecutoriada

d) Decisión voluntaria de la Asamblea General, expresada con el voto secreto de las dos terceras partes de sus integrantes.

e) Por resolución de la Superintendencia, en los siguientes casos:

1. Violación de la Ley, su Reglamento o de los estatutos sociales, que pongan en riesgo su existencia o causen graves perjuicios a los intereses de sus socios o de terceros.

2. Deterioro patrimonial que ponga en riesgo la sostenibilidad de la organización o la continuidad en sus operaciones o actividades.

3. La inactividad económica o social por más de dos años.

4. La incapacidad, imposibilidad o negativa de cumplir con el objetivo para el cual fue creada.

5. Disminución del número de sus integrantes por debajo del mínimo legal establecido.

6. Suspensión de pagos, en el caso de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

7. Las demás que consten en la presente Ley, su Reglamento y el estatuto social de la cooperativa.

### **2.3. Variables de Investigación y Conceptualización.**

**Variable dependiente:** Recuperación de la Cartera vencida.

Se presenta cuando hay cuentas por cobrar que no se han cobrado por una mala gestión de cobranza o mala administración dentro de este departamento por lo cual hay que realizar un complejo análisis de las estrategias actuales para mejorar y tomar decisiones que ayuden a la recuperación de la cartera vencida.(Mauricio Chagolla Farias, 2011)

**Variable independiente:** Estrategias actuales de cuentas por cobrar.

Es un diseño de ideas practicas con las cuales vamos a contribuir en la recuperación de la cartera vencida ya sea separando por tiempo, monto de morosidad etc.(Mauricio Chagolla Farias, 2011)

### **2.4. Glosario de términos.**

**Cartera vencida** Son aquellos créditos a favor de entidades financieras que por estar vencidos e impagos deben traspasarse de cartera vigente a cartera vencida dentro del plazo no superior a 90 días desde su fecha de vencimiento. En caso de créditos pagaderos en cuotas, se consideran en cartera vencida el monto de las cuotas impagas, dentro de los 90 días siguientes a su fecha de vencimiento, salvo en el caso de que se ejercite la facultad de hacer exigible la totalidad del crédito, por el no pago de un determinado número de cuotas, caso en el que deberá llevarse la cartera vencida el monto total de la operación.

**Asamblea general:**

Reunión de accionistas o socios de una compañía de entidad financiera con y sin fines de lucro que tienen voz y voto y la autoridad para mocionar ideas previas a una toma de decisiones siempre y cuando gane la mayoría sin salirse del margen de la ley, reglamentos y estatutos.

**Control:** Se emplea como sinónimo de comprobación, verificación, supervisión, dirección, vigilancia e intervención. Se define como el proceso de vigilar las actividades para asegurar de que se están cumpliendo como fueron planificadas y poder corregir cualquier desviación significativa.

**Crédito:** viene del latín <<creditum>> que significa que significa deuda y también se deriva del latín <<credere>> - credo que quiere decir confianza en la promesa de alguien al entregarle determinada cosa.

**Inventarios:** las empresas tienen que manejar contabilidad y tener en ella inventarios en el cual debe mostrar los bienes tangibles que tiene para la venta y el transcurso ordinario del negocio para poder tener un control oportunamente así también como para poder conocer al final del periodo contable un estado confiable de la situación económica de la empresa.

**Cuentas por cobrar:** Debe analizarse los vencimientos y con base en la calidad de cada una de ellas protegerlas según el grado de garantía que se tenga sobre las mismas.

**Estrategia:** En un proceso regulable; es el conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Una estrategia por lo general abarca los objetivos, las metas, los fines, la política y la programación de acciones de un todo organizacional o individual.

**Manual de políticas:** Documento que contiene información válida y clasificada sobre las políticas, normas e instrucciones que rigen el quehacer de corto, mediano y largo plazo de los funcionarios de una organización. Su contenido son políticas, normas e instrucciones.

**Base de datos o banco de datos:** Conjunto de archivos estructurados que provee una fuente "nica de datos para una serie de aplicaciones. Es la base de los sistemas informáticos integrados.

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGIA**

#### **3.1. Presentación de la empresa.**

La cooperativa de transporte de pasajeros en taxi primer inicio siendo Cooperativa de transporte “UNIDAD REPUB LICANA”, para luego cambiar de razón social por Cooperativa de transporte de pasajeros en taxi “CAJA COMUN 11 DE SEPTIEMBRE”, después el 11 de septiembre del 2001 se dio la aprobación del permiso de operaciones y la razón social cambio a Cooperativa de transporte de pasajeros en taxi “11 DE SEPTIEMBRE” registrado en la Dirección Nacional de Cooperativas.

La Cooperativa como Caja Común inicio con 25 socios, los cuales aportaban \$50.00 mensuales para la compra de sus vehículos para poder laborar como taxistas. Durante el trayecto para la compra de sus unidades surgió un inconveniente con la directiva de ese entonces que causo la perdida del dinero recaudado.

Se procedió a hacer un cambio de directiva y tomaron la decisión de aceptar a socios con vehículos de alquiler que ya puedan laborar como taxistas y se lucho para una nueva razón social para pasar a ser cooperativa.

Convocando a Asamblea general de socios y en uso de sus facultades legales concedidas por la ley de ese entonces y los reglamentos vigentes. Se procedió a aprobar las reformas e introducirlas en los estatutos de la entidad y tomar el nuevo nombre.

## **Misión**

Nuestra misión es dar un servicio de transporte en taxi eficiente y eficaz de calidad y así satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

De igual manera darles seguridad a nuestros socios tanto en el ámbito económico y social.

## **Visión**

Ser una cooperativa con una sede propia y accesible para todos nuestros socios y clientes y poder tener sedes a nivel nacional y así abarcar mucho más territorio y clientela cooperando con el cuidado del medio ambiente y el desarrollo social.

### **Cuadro de figuras nº 3.1**

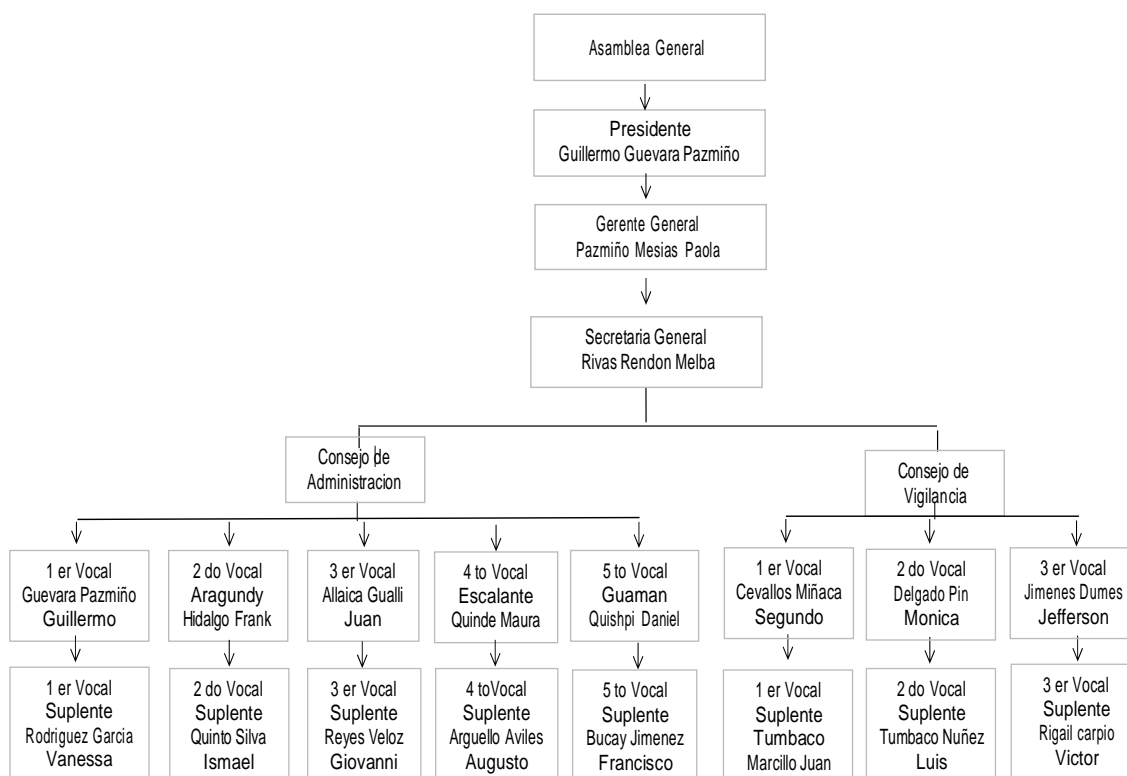
#### **Valores**

<b><u>Valores Pragmáticos:</u></b>	<b><u>Valores Éticos:</u></b>	<b><u>Valores de desarrollo:</u></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Compromiso</li><li>❖ Eficacia</li><li>❖ Eficiencia</li><li>❖ Objetividad</li><li>❖ Calidad</li><li>❖ Responsabilidad</li><li>❖ Seriedad</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Coherencia</li><li>❖ Compromiso social</li><li>❖ Confianza</li><li>❖ Empatía</li><li>❖ Equidad</li><li>❖ Honestidad</li><li>❖ Humanismo</li><li>❖ Integridad</li><li>❖ Justicia</li><li>❖ Sinceridad</li><li>❖ Solidaridad</li><li>❖ Transparencia</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Alegría</li><li>❖ Colaboración</li><li>❖ Comunicación</li><li>❖ Cooperación</li><li>❖ Equipo</li><li>❖ Iniciativa</li><li>❖ Innovación</li></ul>

La cooperativa de transporte de pasajeros en taxi está estructurada de la siguiente manera de acuerdo a lo dispuesto a la ley:

**Cuadro de figura Nº 3.2**

**Organigrama**



En la Cooperativa de transporte de pasajeros en taxi 11 de Septiembre el personal se clasifica en:

**Socios:**

- Asamblea general.

**Administrativos:**

- Consejo de Administración.
- Consejo de Vigilancia.
- Gerencia.
- Contador.

**Personal Técnico:**

- Monitoras base 1
- Monitoras base 2
- Monitoras base 3

En el siguiente cuadro mostraremos como divide el personal en la Cooperativa de Transporte de pasajeros en taxi 11 de Septiembre:

**Cuadro de figuras 3.3**

PERSONAL	
SOCIO	143
ADMINISTRATIVOS	2
TECNICO	2

**Figura 3.1**





En el siguiente grafico se muestra la mayor parte del personal que conforma esta institución es por parte de sus socios con el 97%, y el mínimo el 2% para el personal administrativo y el 1% para el personal técnico.

### **3.2. Diseño de la investigación.**

#### **3.2.1. Tipos de investigación:**

De acuerdo a un estudio realizado en la universidad de la Habana en el 2011 dice que según el estudio de la investigación tenemos que usar diferentes métodos para saber que alcance tiene nuestra investigación y hasta donde llegue nuestro estudio en término de conocimientos.

#### **Se clasifican en:**

- **Descriptiva.**-este método de investigación sirve para determinar como es y se manifiesta un fenómeno o un objeto de estudio y el nivel de aprovechamiento que se le da.

En la Cooperativa de transporte de pasajeros en taxi primero se tuvo que analizar por qué razón se dio o se aumentó las cuentas por cobrar para así determinar una serie de estrategias para solucionar esta problemática.

- **Explicativa.**-este estudio se basa en el porqué de las cosas y las causas que lo provocan.

En esta problemática debemos identificar las causas por las cuales no se puede recuperar la cartera vencida y porque razón se dio este exagerado aumento en las cuentas por cobrar.

- **Correlacional.**-este método pretende saber cómo se relacionan los fenómenos entre sí (o si no se relacionan.)

Este estudio se da en la Cooperativa de Transporte de pasajeros en taxis porque socios son dueños de la empresa y de ellos depende organizarse para tomar decisiones asertivas y esto se va por rangos de mando la asamblea general toma una decisión, el

consejo de administración plantea las estrategias para que la gerencia general las ejecute y el consejo de vigilancia controle es así como se da la relación entre ellos para llegar a un fin común.

### **3.2.2 Pasos para la investigación:**

- **Descripción del proceso contable de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros en taxi 11 de Septiembre.**

En este proceso la gestión de cobro empieza desde que el socio pide su estado de cuenta lo revisa y esta todo bien procede a pagar se le realiza el comprobante de pago y se pone el respectivo sello y las firmas correspondientes.

Se recibe el dinero y se procede a descontar de su estado de cuenta y se le entrega al socio un corte del mismo luego se hace el cuadro de caja y se procede a depositar.

- **Cálculo de las razones financieras.**

Las razones financieras ayudan a determinar la capacidad económicas de la empresas en este caso hemos elegido la razón de liquidez con la que se calcula numéricamente la solvencia de la empresa para realizar los pagos es decir que por cada dólar que tenga la empresa puede pagar sus deudas a corto plazo.

- **Análisis de los resultados económicos financieros.**

Durante ya varios años la cooperativa de transporte de pasajeros en taxi ha ido acumulando las cuentas por cobrar debido a cobros por ingresos y compras de placas eso causo una excesivo aumento de las cuentas.

Hasta la actualidad esta cuentas no se han podido recuperar debido a que los socios se desinteresan por pagar, por malversación de fondos por parte de la administración anterior y simplemente porque se deja de tener

contacto con el socio lo cual provoca que en la actualidad esto ha ido acumulándose más y más.

- **Análisis de la cartera vencida de la Cooperativa de transporte de pasajeros en taxi 11 de Septiembre.**

En el análisis de la cartera vencida de la cooperativa nos enfocamos en 6 socios que son los que mas deuda tienen por causa de una mala economía se han despreocupado totalmente del pago de sus deudas y de cumplir con sus cuotas mensuales las cuales se han ido acumulando hasta la actualidad dejándolos como socios pasivos y haciendo que el Consejo de Administración les abra un expediente de morosidad y enviarlo a la entidad correspondiente.

- **Análisis de las causas que promueven el crecimiento de la cartera vencida de la Cooperativa de transporte de Pasajeros en taxi 11 de Septiembre.**

Este análisis se da debido ha que en la actualidad hay socios que ni siquiera aparecen a las reuniones de las asambleas para enterarse de la situación en la que se encuentra la cooperativa de la cual ellos son los dueños, esta situación pone inestable a la economía de la cooperativa ya que le socio se despreocupa o desmotiva al ver que unos pagan y otros no esto hace que lo que se puede lograr recuperar por un mínimo de socios se vuelva a perder.

## CAPITULO VI

### ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

#### 4.1. DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LAS ESTRATEGIAS ESTABLECIDAS POR LA COOPERATIVA 11 DE SEPTIEMBRE PARA LA RECUPERAR LA CARTERA VENCIDA

##### 4.1.1. Antecedentes para el análisis para el análisis de la gestión de las cuentas por cobrar

La Cooperativa de Transporte de Pasajeros en Taxis 11 de septiembre en su afán se mejorar el funcionamiento realizó a inicios del presente año la identificación de sus principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), las que son mostradas en el cuadro 4.1.

**Cuadro 4.1.** Análisis FODA

Debilidades	Amenazas
Falta de interés de pagos de cuotas administrativas	Fuertes competencias
Poca cooperación de los socios y directivos	Recursos humanos sin cultura hacia la seguridad
Impuntualidad	
Poco conocimiento de información que contiene la cooperativa	
Atención al cliente	

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
Recursos humanos bien capacitados	Mayor y mejor uso de nuestro recurso humano y material
Unidades de transportes propios	Captar y aprovechar todas las plazas de empleo posibles
Capacidad de solución de conflictos de manera eficiente.	
Ubicación estratégica	

Fuente: Elaboración propia

Dentro de las principales debilidades como muestra el cuadro anterior se encuentra la falta de interés de pagos de cuotas administrativas, factor éste que está influyendo cada día con mayor repercusión negativa sobre las actividades financieras de la cooperativa. Este elemento ha sido el punto de partida para que se realice el trabajo, pretendiendo hacer un primer acercamiento al análisis de la gestión de las cuentas por cobrar o créditos que hoy mantienen los socios de la cooperativa.

Es importante para el análisis que se realiza tener en cuenta los controles existentes realizados, sobre todo por entidades de control externas. Dentro de éstas se encuentra la auditoría realizada en el año 2013 y 2014, por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, que encuentra como hallazgos en la información financiera, los mostrados a continuación:

### **Hallazgos 2013. Estado de la situación financiera**

1. La administración de la cooperativa no preparó ni presentó el Estado de flujos de efectivo, el Estado de Cambios en el Patrimonio ni notas en la que se incluye el resumen de las principales políticas contables más significativas y otras notas explicativas. Estos

estados son básicos de cumplimiento obligatorio de acuerdo a lo que dispone la NEC 1 y la NIC 1; la utilidad del Flujo de efectivo, radica en proporcionar información para evaluar la habilidad de los administradores en generar efectivo y las necesidades de la cooperativa para utilizar dichos flujos de efectivo en las actividades de operación, inversión y financiamiento.

2. No existen libros de primera entrada que sustenten los resultados de sus operaciones, tal como son los Libros Diarios, Mayores y anexos, como lo determinan las normas contables de aceptación del Ecuador.
3. No se está aplicando el plan de cuentas de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
4. No cuentan con un plan operativo anual que defina claramente las directrices que los administradores deban cumplir en mediano y largo plazo.
5. Las actas del consejo de vigilancia del periodo 2013 no están pasadas en el libro de actas razón por la cual no se puede evaluar el desempeño de este consejo en la fiscalización de los recursos económicos de la cooperativa.
6. Los gastos administrativos están debidamente soportados y los gastos generales en su mayoría no tienen el sustento que exige el S.R.I.
7. En lo tributario se han elaborado declaración sin asumir las retenciones del IVA y del impuesto a la fuente de los gastos que no tienen sustentos, es la cooperativa quien debe asumir el pago de estas retenciones que no se hicieron en su tiempo y espacio correspondiente.

## **Estado de resultado**

1. No existe una clasificación adecuada de los gastos efectuados, ya que no se clasifica por administrativos, generales y financieros; conceptos importantes que por su monto necesitan una atención especial para la toma de decisiones.
2. No emitió liquidaciones de compra de bienes y servicios para justificar gastos necesarios que solo fueron justificados con vales de caja no hay facturas ni notas de ventas. Los mismos que ascienden a la cantidad de 16 841,06 dólares.
3. En ciertas transacciones en que la cooperativa adquiere bienes servicios no se realizaron las retenciones en la fuente del IVA a las personas no obligadas a llevar contabilidad.

## **Aspectos administrativos**

1. En el presupuesto de Gastos vs Estados de Resultados, no se pudo determinar si están cumpliendo con lo que determina la ley que el gasto no puede pasar más del 10% de los gastos de administración, ya que no fue suministrado el presupuesto periodo 2013.
2. Se pudo evidenciar que la cooperativa no tiene definido un plan estratégico, el presupuesto junto con el plan operativo anual no fueron aprobado por la asamblea tal como lo indica el Art. 34 numeral 12 del reglamento general de la LOEPS.
3. Durante el proceso de auditoría, se ha determinado que el consejo de administración y organización interna, no ha dictado los reglamentos de administración y organización interna, no asignado

a la asamblea herramientas necesarias para ejecutar el sistema de control interno y buen gobierno cooperativo, de acuerdo a lo establecido en el Art. 34 numeral 5 del Reglamento General de la LOEPS.

#### **Hallazgos 2014. Estado de situación financiera**

1. No existe una política de cobranza por las deudas que mantienen los socios por concepto de cuotas administrativas, ingresos nuevos socios y otras cuentas por cobrar, incumplimiento lo que determina el Art. 34 del reglamento de LOEPS, numerales 3,5 y Art. 44 numeral 2, la cantidad de cuentas por cobrar es de 98 191,50 dólares la misma que representa el 55 % de sus activos.
2. La cuentas de ahorro por pagar a socios debe ser reclasificada ya que la cooperativa tiene como actividad principal el servicios de transportación público, y no está autorizada por la captación de dinero de sus socios, con lo que determina el Art. 22 de LOEPS, valor que asciende a la cantidad de 49 718,25 dólares el mismo que representa el 59 % del pasivo.
3. En el activo se pudo verificar que la cuenta por cobrar cheques posfechados, hay cheques que ya se le cumplió la fecha de depósitos y no han sido cobrados, esto genera que las cuentas por cobrar sigan aumentando, hay cheques que son de terceros lo que está prohibido aceptar pago con cheque de terceros.

#### **Estado de resultados**

1. No emitió liquidaciones de compra de bienes y servicios para justificar gastos innecesarios que solo fueron justificados con vales de caja.

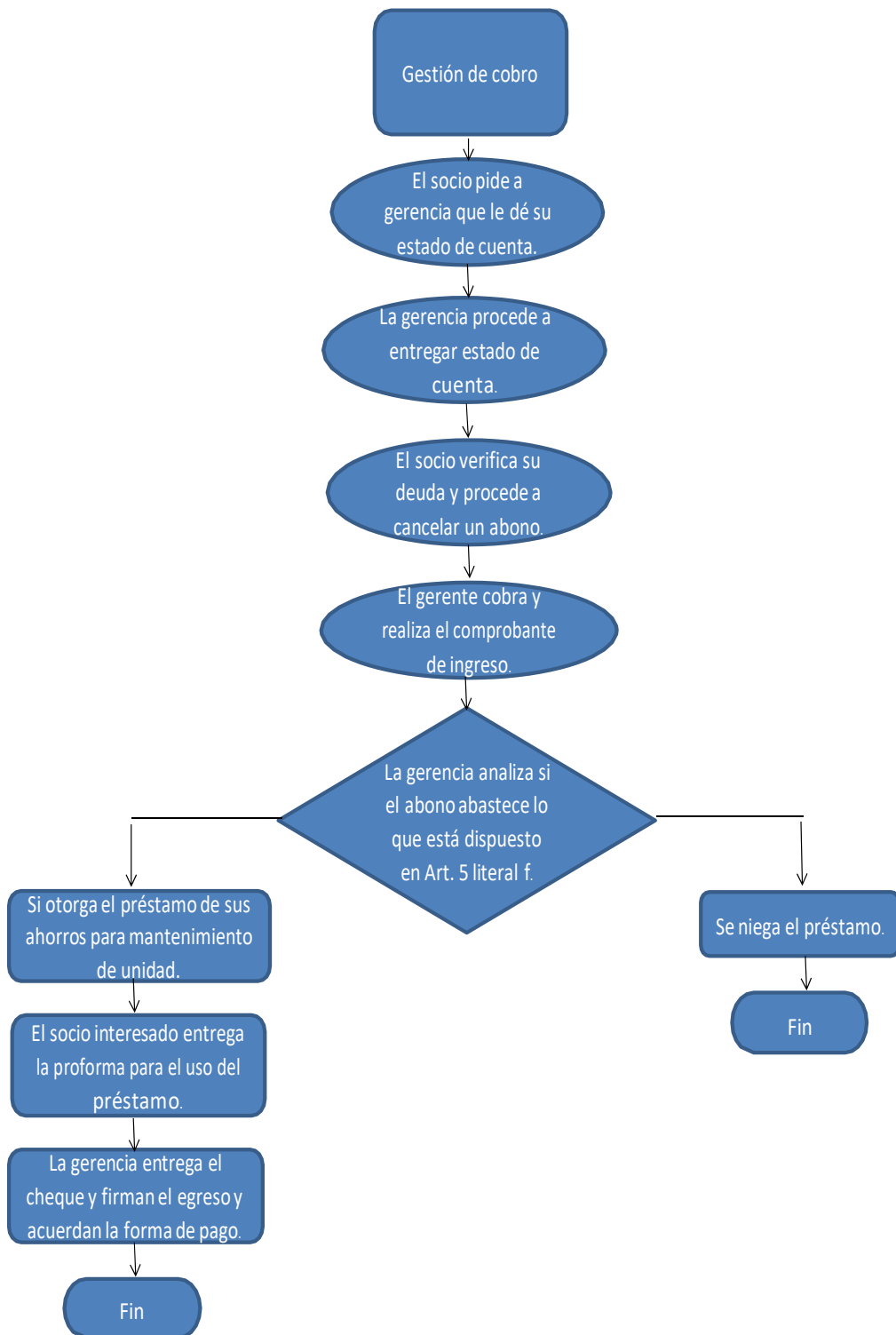


2. En el periodo 2014 existe un excedente por la cantidad de 40 536,68 dólares, este excedente tiene como base principal el ingreso de nuevos socios, el cobro de multas y la recuperación de cuentas.

#### **4.1.2. Descripción del proceso contable de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros en Taxi 11 de septiembre.**

El proceso contable de la Cooperativa comienza cuando el socio pide a la gerencia su estado de cuentas, la gerente se encarga de manejar el sistema contable con Excel para descargar el corte a la fecha donde salen los meses y cuotas pagas e impagas se le precede a entregar al socio y cuando él ha verificado cancela la totalidad o un abono de acuerdo con eso el socio califica para un préstamo de sus fondos para el mantenimiento de su unidad lo cual lo represento en el siguiente diagrama de flujo. Ver figura 4.1.

**Figura 4.1.** Diagrama de Flujo



Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.1. Cálculo de las razones financieras

Los indicadores financieros como se aborda en el capítulo teórico permiten conocer a la empresa de manera objetiva y cuantitativa la capacidad económica que tiene la empresa para solventar y cumplir en el pago de sus deudas.

Para realizar el análisis de las razones financieras de la cooperativa se determinan en el trabajo algunos de indicadores, fundamentalmente aquellos que están relacionados con las cuentas por cobrar.

- **Liquidez**

En el cuadro 4.2 se muestran el valor de los activos y pasivos en el año seleccionado para el estudio, así como el 2013 tomado como año base de comparación, igual que los resultados del indicador planteado. La razón financiera es calculada según como refiere la expresión en el capítulo III.

**Cuadro 4.2.** Razón de liquidez general

<b>Capital Trabajo Neto</b>	<b>2014 (\$)</b>	<b>2013 (\$)</b>
Activo	177856,07	90366,45
Pasivo	84128,56	49829,77
Ratio	93727	40536

Fuente: Elaboración propia

La cooperativa ha incrementado del año 2014 al 2013 su capacidad para financiar activo con pasivo a largo plazo.

- **Liquidez general**

La liquidez se determina como muestra la expresión 3.2.2 del capítulo III y los resultados del cálculo se muestran en el cuadro 4.2.

**Cuadro 4.2. Razón de liquidez general**

<b>Razón de Liquidez</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
Activo	177856,07	90366,45
Pasivo	84128,56	49829,77
Ratio	2,11	1,81

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en los resultados, el indicador tiene un buen comportamiento, pues en el año 2014 logro sobrepasar 2 que es un valor ideal y se supone que mientras mayor sea la razón, mayor será la capacidad de la empresa para pagar sus deudas y cumplir con todas sus obligaciones a corto plazo. En el caso concreto de la cooperativa significa que ésta tiene la capacidad para pagar las obligaciones en corto periodo, es decir las cuentas por cobrar se convertirán en efectivo en tiempo para cubrir las deudas.

A pesar de que la cooperativa muestra resultados favorables en ambos indicadores, el valor a que ascienden los activos, y la morosidad de las cuentas es realmente preocupante. Es por ello, que es imprescindible realizar un análisis de las cuentas por cobrar y su representatividad en el total de los activos corrientes.

#### **4.2.2. Análisis de las cuentas por cobrar en el total de activos corrientes**

Las cuentas por cobrar no son el único elemento dentro de los activos corrientes, sino que son un elemento más, es por ello que para la empresa es importante saber que representatividad tienen éstas en el total de los activos y cuáles son las causas de que los valoren aumenten hasta hacerse irrecuperables.

Es por ello que el trabajo realiza un análisis sobre la representatividad de las cuentas por cobrar en el total de la cuenta corriente de la cooperativa. En el cuadro 4.3 aparecen respectivos valores del año 2014, así como los referentes al 2013 tomados como base de comparación. Se representa además los resultados obtenidos, en la figura 4.2.

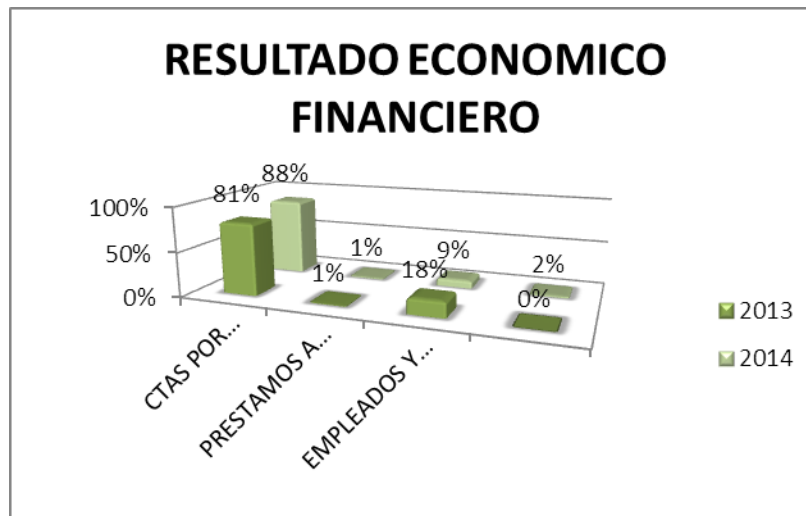
**Cuadro 4.3.** Valores alcanzados de las cuentas por cobrar

CUENTAS	Valor 2014	%	Valor 2013	%
Cuentas por cobrar	98 191,50	88	80 603,10	81
Préstamos a los socios	1 550,00	1	1 000,00	1
Empleados y administrativos	10 055, 79	9	17 614,64	18
Anticipos a proveedores	2 376, 20	2	125,00	0
112 173, 49	100		99342,74	

Fuente: Elaboración propia

Según muestran los resultados, el mayor por ciento de los activos corrientes están representadas por las cuentas por cobrar, es decir el 88% de las deudas son representadas por las cuentas por cobrar. Este valor está ocasionado por la gestión inefectiva de las cuentas, pues durante casi 5 años no se han cobrado, lo cual ha provocado que se acumule un gran valor, el cual en estos momentos ya se hace casi imposible de recuperar.

Figura 4.2.



Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos anteriormente resulta imprescindible realizar el análisis detallado de las cuentas, buscando cuales son los principales socios son los responsables de dichos montos.

#### 4.2.3. Análisis de los valores de la cartera vencida en la Cooperativa 11 de septiembre

La cartera vencida en la Cooperativa de Transporte de Pasajeros en Taxi 11 de septiembre en la actualidad asciende a más de 98 000 dólares. Bajo estas condiciones la cooperativa se encuentra en un desequilibrio financiero, lo que impide hacer préstamos actuales a los socios para mejorar los equipos, mantener al día los pagos a proveedores, entre otras limitaciones que frenan el desarrollo de dicha entidad.

Siendo así, es preciso conocer cuáles son los socios que tienen mayor incidencia en las cuentas y verificar cual es el tratamiento actual para cobrar y recuperar estas cuentas. Para ello se realiza el análisis basado en Pareto, es decir se determina el 20 % por ciento de los socios que representan el 80 % del monto de las cuentas por cobrar. El procedimiento de análisis realizado aparece representado en el cuadro

4.4 y el resultado en la figura 4.3. En el cuadro solo se representan seis socios, aunque se analizó un grupo más numeroso.

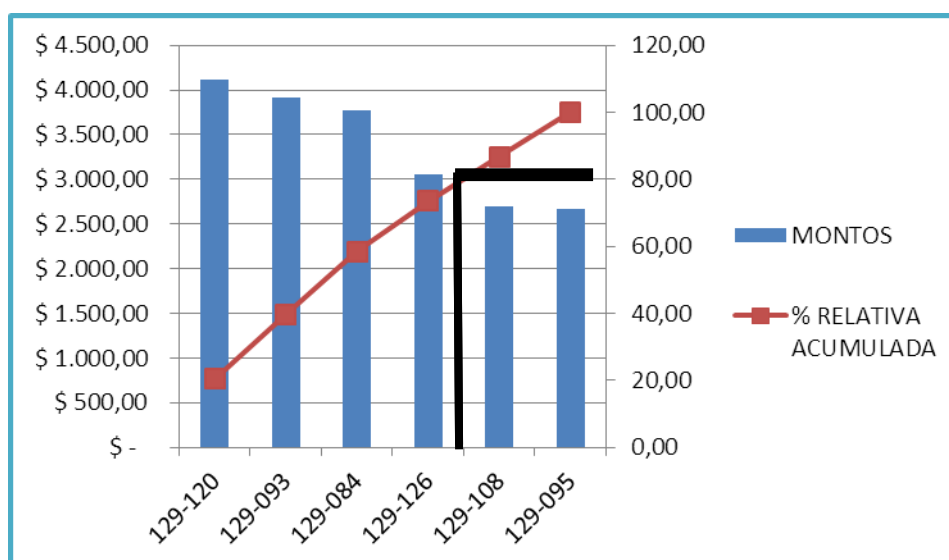
**Cuadro 4.4.** Cuentas por cobrar

Socios	Montos	% Relativa	% Acumulada
129-120	4 118,93	20,37	20,37
129-093	3 910,68	19,34	39,71
129-084	3 776,21	18,67	58,38
129-126	3 056,09	15,11	73,49
129-108	2 692,06	13,31	86,81
129-095	2 668,33	13,19	100
<b>TOTAL</b>			20 222,30

Fuente: Elaboración propia

Según se muestra en el análisis de Pareto presentado, solo seis socios representan el 80 % del total de las cuentas por cobrar de la Cooperativa.

**Figura 4.3.** Gráfico de Pareto



Fuente: Elaboración propia

Se realiza un análisis de las cantidades que debe cada socio en cada uno de los plazos que establece la cooperativa para saldar la deuda, tal información se muestra a continuación en el cuadro 4.5.

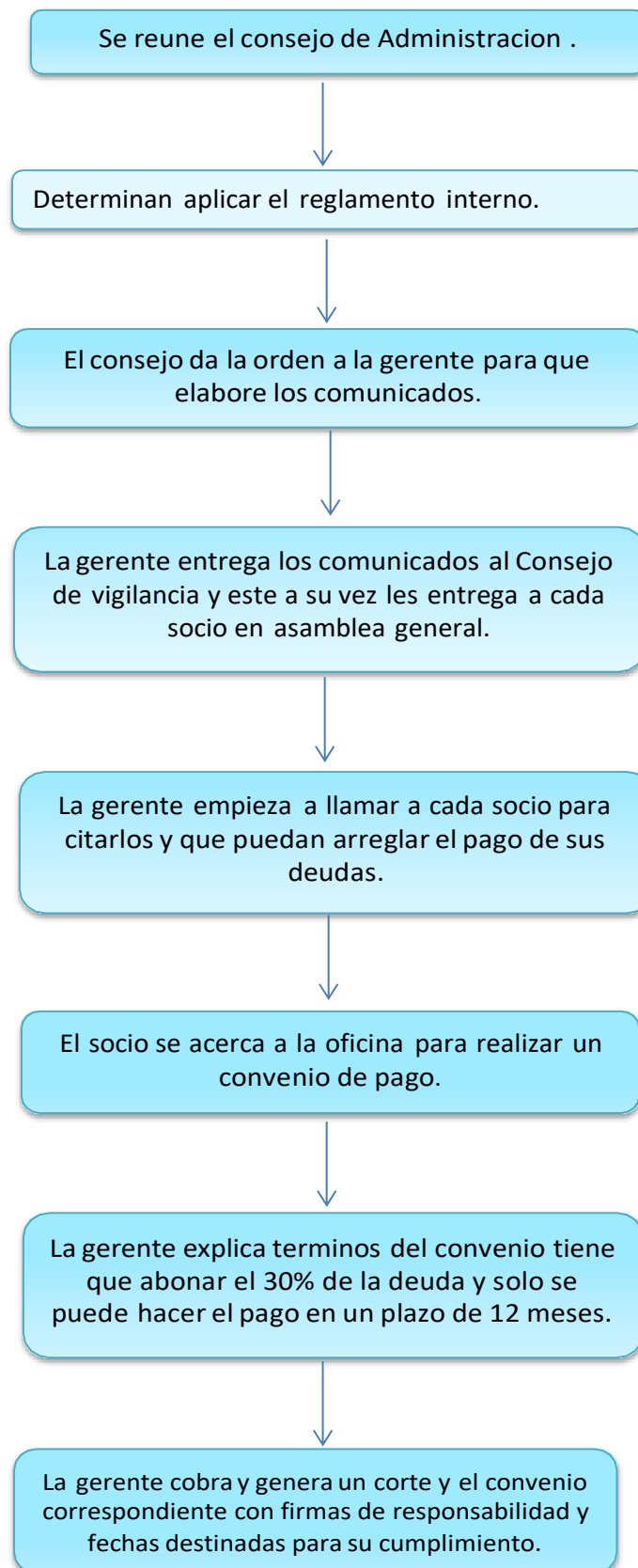
**Cuadro 4.5.** Periodo de las cuentas por cobrar

Socios	Periodo de las Cuentas por cobrar		
	2013 %	2014 %	2015 %
129-120	2.876,59	4.016,67	4.118,93
129-093	3.172,60	3.784,32	3.910,68
129-084	2.931,35	3.633,95	3.776,21
129-126	2.534,80	1.316,79	3.056,09
129-108	1.847,20	2.549,80	2.692,06
129-95	15.399,57	17,843.50	2.668,33
<b>TOTAL</b>	13.362,54	15.301,53	<b>20.222,30</b>

#### 4.2.4. Análisis de la estrategia actual para la gestión de la cobranza en la cooperativa

La estrategia que actualmente la Cooperativa realiza para llevar a cabo la gestión de cobranza se representa en el diagrama de flujo de la figura 4.4.





### **4.3. Análisis de las causas que provocan el incremento de la cartera vencida en la Cooperativa**

Las causas que provocan el crecimiento de la cartera vencida en la Cooperativa se determinan mediante el diagrama Ishikawa o Causa efecto. Para ello se toman como referencias los criterios de algunos especialistas de la cooperativa y de algunos socios que han tenido una vida activa como socio. El análisis se realiza en un trabajo en grupo en sesión de una tarde.

Los principales factores que según los integrantes del grupo están asociados al incremento e impago de las cuentas por cobrar son los relacionados con:

- Socios
- Políticas de financiación
- Reglamentos y estatutos
- Comisión de cobro

Ver análisis en la figura 4.5.

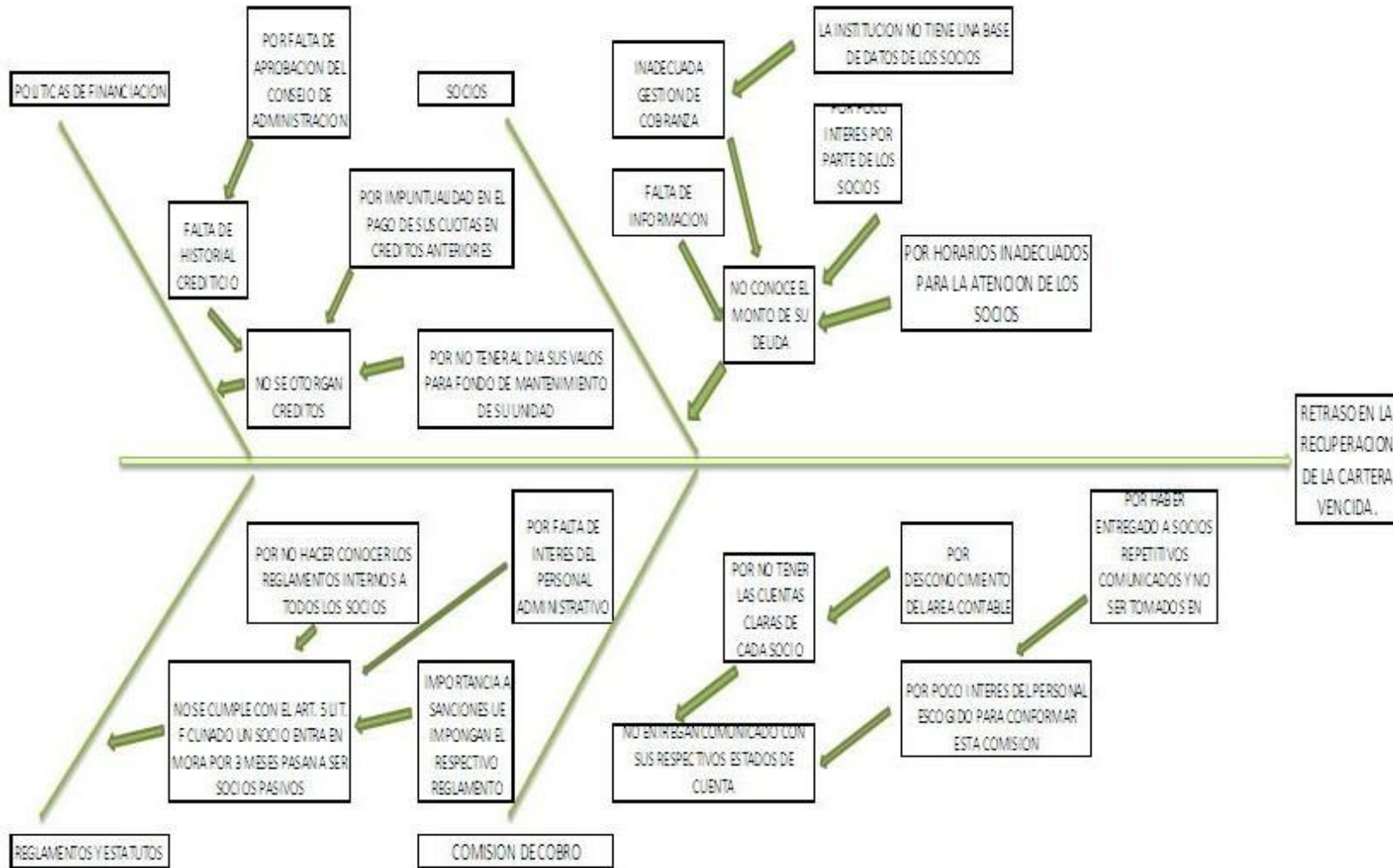
#### **Causas:**

1. Los socios con el sueño de poder trabajar como taxis formales solicitaron a la cooperativa un cupo con placa, cuya administración de ese entonces se las dio a un buen precio, ellos entregaron toda su confianza su dinero a buen respaldo pero la administración de ese entonces hizo uso indebido de ese dinero perdiéndolo y es así como comenzaron los socios a dudar en el momento de realizar los pagos.
2. Esto se da de parte y parte la recuperación de la cartera debe también ser por parte de los socios ellos muestran un desinterés completo en salir de sus deudas para con la cooperativa solo

cuando necesitan de ella buscar hacer un abono y solicitan ayuda para que se les de certificaciones.

3. Desde hace mucho tiempo ha estado en el reglamento interno de la institución aquellos artículos con los cuales se debe exigir a los socios el pago de sus obligaciones al pertenecer a esta institución pero que se cumpla este reglamento es responsable los consejos de Administración y Vigilancia en conjunto con la gerencia y secretaria.

Figura 4.7. Diagrama de Ishikawa



#### **4.4. PROPUESTA DE MEJORA**

La propuesta de mejora está sustentada en la siguiente estrategia que tiene como fundamento general las cinco llaves referidas por Carlos Endara, 2011

Una estrategia en su concepto más general es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. Casi siempre revelan un propósito de la organización en forma de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades de asignación de los recursos.

Con respecto a la estrategia a proponer, ésta determinará la forma y secuencia de las operaciones más adecuadas y necesarias para el cumplimiento de los objetivos en el área de cobranza.

- Actitud del cobrador frente a la gestión que realiza y la empresa que representa

En este paso la empresa debe formar y preparar a sus cobradores para que entiendan la importancia que ellos asuman una buena actitud ante el socio durante la gestión del cobro, demostrando que responden a la cooperativa de manera incondicional. Para ello deben estar convencidos de la necesidad para la empresa de cobrar esos adeudos, de lo que representan para el buen desempeño financiero y de forma general.

- Organización interna del trabajo y el flujo empresarial

Es importante que la cooperativa mantenga una adecuada organización interna que facilite el trabajo para la gestión del cobro, para ello debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Percepción del socio

Los socios deben percibir que la empresa tiene estrategias y está organizada para la cobranza, que hace las gestiones pertinentes y que a pesar de ser condescendiente no va a permitir cantidades excesivas de cuentas en mora.

- La comunicación y sus canales

La cooperativa debe crear los canales suficientes y adecuados para mantener la comunicación con el cliente para gestionar el cobro.

- El seguimiento y evaluaciones permanentes

La cooperativa mantendrá el seguimiento capaz de conocer constantemente la situación de las cuentas por cobrar, evaluando así dicha situación y las posibles acciones a seguir en cada caso.

La propuesta de mejora a partir de la estrategia tiene las siguientes acciones a seguir por la empresa en cuanto a los socios y se muestra a través de la técnica 5W y 2H en el cuadro 4.6.

Igual se retoma el reglamento de la empresa en el cual se plantea que a partir de tres meses de mora entra a ser socio pasivo y se debe proceder a realizar los comunicados al tercer llamado de atención el socio pasara al consejo de administración para que este le abra un expediente de morosidad y entre al proceso de exclusión de la cooperativa.

También invertirá para la compra de una sede social para así incentivar a los socios a cancelar y poder así por medio de esa sede aumentar los certificados de aportación a cada socio para así incentivarlos a cumplir con sus obligaciones y puedan hacer uso de sus derechos.

Hablando en un futuro, luego de recuperar el dinero invertido en la compra de sede, usando el dinero del Fondo de mantenimiento de unidad hacer compras de herramientas y materiales para el mantenimiento del vehículo y para poderles dar a un precio conveniente haciendo uso de sus fondos y su debida devolución. Esto se quiere implementar para que el socio tenga confianza del uso que se le está dando a su dinero y que esto los está beneficiando a un 100%.

Cuadro de Figuras 4.6.

<b>Oportunidad de mejora:</b> Estrategias redefinidas para la gestión de la cobranza
<b>Meta:</b> Disminuir los montos de las cuentas por cobrar y lograr los pagos según plazos previstos
<b>Responsable:</b> Jefe contabilidad

¿Qué?	¿Quién?	¿Cómo?	¿Por qué?	¿Dónde?	¿Cuándo?
Mejorar la estrategia de la gestión de cobros relacionadas con las cuentas por cobrar, especialmente la cartera vencida.	Gerente	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identificar las cuentas por plazos más representativas en deudas.</li> <li>✓ Clasificar los clientes morosos</li> <li>✓ Planificar el proceso a seguir con los clientes</li> <li>✓ Trazar las políticas de recuperación.</li> </ul>	<p>Necesidad de recuperar el dinero invertido para mejorar la liquidez de la empresa.</p> <p>Necesidad de mejorar y expandirnos con la compra de una sede propia</p>	Gerencia	El primer semestre del año 2016



## CONCLUSIONES

Las conclusiones del trabajo son:

- La Cooperativa de Transporte de Taxi 11 de septiembre mantuvo una liquidez de 2,11 por lo que las cuentas por cobrar no garantizan seguridad financiera a los socios que forman parte de ella.
- El monto de cartera actual asciende a \$120.000, de los cuales el rubro de cuentas por cobrar es la de mayor valor y solo seis socios forman el 80% de ese rubro adeudado.
- Las causas principales que provocan el aumento de la cartera vencida está dada por la inadecuada gestión de la cartera, fundamentalmente la inexistencia de identificación y clasificación de clientes con deudas y morosidad. Otra causa es que la administración no están aplicando correctamente los reglamentos internos.
- La mejora hace énfasis en una propuesta de estrategia para la gestión de cobros, especialmente enfocada a cambiar la actitud del cobrador, el conocimiento por parte de éste sobre la organización, la comunicación y el seguimiento a las cuentas. Esta estrategia tiene acciones fundamentadas en determinar cuál es la representatividad de las cuentas por cobrar, quienes son los clientes, así como el proceder y las políticas a seguir.

## RECOMENDACIONES

Las recomendaciones de este trabajo son:

- La cooperativa de transporte de pasajeros en taxi debe tener un control mensual en los préstamos de los fondos de mantenimiento de unidad que les acredita a sus socios para evitar el endeudamiento de ellos.
- Aplicar políticas de créditos para evitar cometer errores y poder guiarse siguiendo el debido proceso para que los socios no caigan en morosidad.
- Formar comisiones de cobro que apliquen el reglamento interno de la institución, intensificando la relación de los socios con el personal de trabajo y garantizar que el trabajo realizado se esté cumpliendo efectivamente.

# Bibliografía

Alejandra, L. S. (8 de Mayo de 2008). Problemas financieros en la micro, pequeña y mediana empresa de la ciudad de Celaya. *Ide@s CONCYTEG* (35).

Campos, M. (2012). Recuperado el Agosto de 2015, de [es.wikipedia.org/wiki/Cuentas\\_por\\_cobrar](http://es.wikipedia.org/wiki/Cuentas_por_cobrar))

Castro, r. (2004). XXXXXXX. Mexico.

Claudio, E. (marzo de 2006). Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/gestion-efectiva-de-cobranzas-5-claves-de-exito/>.

Fernandez, C. (2011). Recuperado el julio de 2015, de <http://www.monografias.com/trabajos93/control-interno-cuentas-cobrar/control-interno-cuentas-cobrar.shtml#ixzz3ldkmlOfA>

Santana, L. (2013). Recuperado el Julio de 2015, de <http://www.monografias.com/trabajos13/glosadm/glosadm.shtml#ixzz3mX3obl vG>

Tinajero, M. (2013). Recuperado el Julio de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/gestion-efectiva-de-cobranzas-5-claves-de-exito/>