



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE  
TECNOLOGÍA**

**UNIDAD ACADÉMICA DE EDUCACIÓN COMERCIAL,  
ADMINISTRACIÓN Y CIENCIAS**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:  
TECNÓLOGA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA:**

**MEJORA DEL PROCESO DE CRÉDITO Y COBRANZA PARA  
RECUPERAR CARTERA VENCIDA DE LA EMPRESA  
ECUAMATERIALES S.A.**

**Autora:**

Moreira Rosales Yazmin Bethzabeth

**Tutor:**

MG. Henry Fogacho

**Guayaquil, 2016**



## INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA

### CERTIFICACIÓN DE LA ACEPTACIÓN DE LA TUTORA

En mi calidad de tutor del Proyecto de Grado, nombrada por el Consejo Directivo del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

#### CERTIFICO:

Que se ha analizado el Proyecto de Grado con el Tema **MEJORA DEL PROCESO DE CRÉDITO Y COBRANZA PARA RECUPERAR CARTERA VENCIDA DE LA EMPRESA ECUAMATERIALES S.A.** presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar por el título de:

#### **TECNÓLOGA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

El problema de investigación se refiere a: **¿Cómo incide las falencias en el proceso de crédito y cobranza en el incremento del índice de cartera vencida de la empresa Ecuamateriales S.A., ubicada en la ciudad de Guayaquil, periodo 2015?**

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

Presentado por la Egresada: Moreira Rosales Yazmin Bethzabeth

Tutor:

Mg. Henry Fogacho

## **AUTORÍA NOTARIADA**

Los criterios e ideas expuestos en el presente Trabajo de Grado con el tema **MEJORA DEL PROCESO DE CRÉDITO Y COBRANZA PARA RECUPERAR CARTERA VENCIDA DE LA EMPRESA ECUAMATERIALES S.A** de la carrera Contabilidad y auditoría del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología, son de absoluta responsabilidad de la autora y no constituye copia o plagio de otra tesis presentada con anterioridad.

Autora:

Moreira Rosales Yazmin Bethzabeth

## **DEDICATORIA**

A Dios principalmente, a mi familia que han sido mi incentivo, mi pilar fundamental para lograr esta meta, quienes me alentaron a terminar mi carrera, dándome sus consejos, su apoyo a ellos por confiar en mis decisiones, mil gracias.

Moreira Rosales Yazmin Bethzabeth

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por darme salud y sabiduría, por llenarme de bendiciones y ayudarme a alcanzar mi meta en mi etapa profesional. A mis hijos, mi razón de vivir, mi Anthony adorado por quien me esfuerzo día a día, al quien al mirar sus ojitos verdes me empujaba a mi lucha, “nuestra lucha”, de continuar con mi formación académica, a él que vea en mi un ejemplo para culminar sus estudios y llegue a ser un profesional, a mi princesita mi Dayanara mi regalito hermoso que me envió Dios a completar mi felicidad.

A mi madre otro de mis tesoros que sin su ayuda no hubiera podido alcanzar este logro, a ella que con sus consejos pude realizarlo. Gracias Dios porque no sé qué sería de mí sin ella, sin ti madre no lo hubiera logrado, mil gracias.

A Darwin mi compañero de vida, de aventura, con quien espero compartir el resto de mi vida, a ti por la paciencia que me tuviste en los momentos en que el estudio y el trabajo ocuparon mi tiempo y esfuerzo.

A mi hermano mi gran doctor quien fue mi ejemplo para hacer una carrera.

A mis angelitos que están en el cielo, mis abuelitos Resfa y mi Juanito.

A las autoridades y docentes del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano.

A todos muchas gracias.

Moreira Rosales Yazmin Bethzabeth

## ÍNDICE GENERAL

### Contenido:

CARÁTULA.....	i
CERTIFICACIÓN DE LA ACEPTACIÓN DE LA TUTORA.....	ii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
ÍNDICE GENERAL.....	vi
INDICE DE CUADROS.....	ix
INDICE DE FIGURAS.....	ix
INDICE DE ANEXOS.....	x
RESUMEN .....	xi
ABSTRACT.....	xii
CAPÍTULO I.....	1
EL PROBLEMA.....	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1.1 Ubicación del problema en un contexto .....	1
1.1.2 Situación conflicto .....	1
1.1.3 Delimitación del problema.....	2
1.1.4 Formulación del problema.....	2
1.1.5 Variables de Investigación .....	2
1.1. 6 Evaluación del problema.....	2
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.2.1 Objetivo General.....	3
1.2.2 Objetivos Específicos.....	3

1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN. ....	3
CAPÍTULO II.....	6
MARCO TEÓRICO .....	6
2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	6
2.1.1 Antecedentes históricos.....	6
2.1.2 Antecedentes referenciales.....	8
Crédito.....	11
Requisitos para solicitar un crédito.....	12
Los requisitos más frecuentes están relacionados con .....	15
Pagar en fecha .....	15
Mantener el acceso al crédito.....	16
La importancia del crédito en el desarrollo humano .....	16
El Marco Regulatorio .....	16
Historial crediticio .....	17
Uso responsable del crédito .....	17
CARTERA VENCIDA .....	18
Administración .....	18
Gestión financiera.....	19
2.2 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	20
2.2.1 Constitución De La República Del Ecuador. ....	20
2.2. CODIGO CIVIL .....	21
2.3 VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN.....	21
2.3.1 Variable Independiente: Proceso de crédito y cobranza.....	21
2.3.2 Variable Dependiente: Incremento de índice de cartera vencida ....	22
2.4 DEFINICIONES CONCEPTUALES .....	22

CAPÍTULO III.....	26
METODOLOGÍA .....	26
3.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA .....	26
3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	30
3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	31
3.3.1. Exploratoria.....	31
3.3.2 Descriptiva .....	31
3.3.3 Explicativa.....	31
3.3.4 Correlacional.....	32
3.4 HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS A UTILIZAR EN LA INVESTIGACIÓN .....	32
3.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	33
3.5.1 Observación.....	33
3.6. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	34
3.61. Diagnóstico de la Cartera de ventas de los años 2013, 2104 y 2015 .....	34
CAPÍTULO IV.....	40
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	40
4.1. Plan de mejoras .....	40
Estrategias de Cobranza .....	41
El Rol de la Gestión de Cobranzas.....	42
Mejores prácticas en la gestión de cobranza.....	46
Adoptar estrategias proactivas.....	46
Fomentar la Alta Productividad en el Área de Cobranza .....	47
Asegurar la calidad de la recopilación y manejo de información.....	50

Contar con políticas y procesos de recuperación claramente definidos .....	52
Ofrecer una variedad de opciones o alternativas de pago.....	55
Consideraciones adicionales en la gestión de cobranza.....	56
Protección al consumidor y la cobranza.....	57
CONCLUSIONES .....	62
RECOMENDACIONES.....	63
BIBLIOGRAFÍA.....	64

## **INDICE DE CUADROS**

Cuadro 2.1 Parámetros de Categorización de Clientes .....	13
Cuadro 2 Factores Cuantitativos y Cualitativos de Categorización.....	14
Cuadro 3 Empleados .....	29
Cuadro 4.4. Totales por cartera vencida .....	38
Cuadro 4.15. Proceso de cobranza cartera vencida .....	59

## **INDICE DE FIGURAS**

Figura 2.1. Carteras Vencidas: Comercial y Microcréditos Marzo 2015 – Marzo 2016.....	13
Figura 4.1 VENCIMIENTO POR MES AÑO 2013.....	35
Figura 4.2. Vencimiento por mes año 2014 .....	36
Figura 4.3. Vencimiento por mes año 2015 .....	37

## INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Ranking de cartera vencida por mes de los años 2013, 2014 y 2015.....	67
Anexo 2. Solicitud de crédito.....	73



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE  
TECNOLOGÍA**

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS COMERCIALES,  
ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:  
TECNÓLOGA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA:**

**MEJORA DEL PROCESO DE CRÉDITO Y COBRANZA PARA  
RECUPERAR CARTERA VENCIDA DE LA EMPRESA  
ECUAMATERIALES S.A**

**Autora:** Moreira Rosales Yazmin Bethzabeth

**Tutor:** Mg. Henry Fogacho

**RESUMEN**

El presente trabajo, tiene como propósito mejorar el proceso de crédito y cobranza para recuperar cartera vencida para determinar el problema surgido en la empresa Ecuamateriales S.A. de la ciudad de Guayaquil, en el cual los clientes adeudan sus créditos concedidos, por tal motivo la empresa no posee liquidez para solventar otros gastos o adquisiciones. Otra causa es que los procedimientos para créditos no son aplicados correctamente por el personal de crédito y cobranza como consecuencia no existe clasificación alguna para los clientes. La importancia de este trabajo investigativo fue recopilar información sobre la cartera vencida y el efecto perjudicial de la liquidez; luego se identificaron los procedimientos, reglamento y políticas que la empresa no aplica. El marco teórico, comprende conceptos sobre: Antecedentes históricos y referenciales; marco conceptual, hipótesis y sus variables. La modalidad del trabajo es cualitativa, busca resultados sobre la realidad institucional. Los métodos utilizados son el descriptivo, analítico, sintético. Con lo que respecta a la metodología aplicada, se basa en un enfoque cualitativo, por tal motivo hace que el proyecto sea factible, a través de la recolección de datos con el propósito de explorar su estructura y describir la realidad tal como se experimenta. La propuesta: Diseño de un manual de procedimientos, reglamentos y políticas para la recuperación de la cartera vencida.

**Cartera Vencida**

**Liquidez**

**Crédito**

**Cobranzas**



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE  
TECNOLOGÍA**

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS COMERCIALES,  
ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS**

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

**TEMA:**

**ESTUDIO PARA DETERMINAR LAS FALENCIAS DE LA  
COMUNICACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES INTERNAS EN LA  
EMPRESA DE ASESORÍA E INVESTIGACIÓN TRIBUTARIA S.A.  
(A.I.T.)**

**Autora:** Moreira Rosales Yazmin Bethzabeth

**Tutor:** Mg. Henry Fogacho

**ABSTRACT**

The present work has as its purpose to improve the credit and collection process to recover past-due loans to determine the problem that arose in the company Ecuamateriales S.A. Of the city of Guayaquil, in which customers owe their loans granted, for that reason the company does not have liquidity to pay for other expenses or acquisitions. Another cause is that the credit procedures are not applied correctly by the credit and collection staff as a consequence there is no classification for the customers. The importance of this investigative work was to collect information on the past due portfolio and the detrimental effect of liquidity; Then the procedures, regulations and policies that the company did not apply were identified. The theoretical framework includes concepts on: Historical and referential antecedents; Conceptual framework, hypotheses and their variables. The modality of the work is qualitative, it looks for results on the institutional reality. The methods used are descriptive, analytical, synthetic. With respect to the methodology applied, it is based on a qualitative approach, for that reason makes the project feasible, through the collection of data for the purpose of exploring its structure and describing the reality as experienced. The proposal: Design of a manual of procedures, regulations and policies for the recovery of past due loans.

Delinquent Account

Liquidity

Credit

Collection

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

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

#### **1.1.1 Ubicación del problema en un contexto.**

La problemática de los créditos vencidos y los atrasos en los pagos es común en pequeñas, medianas y grandes empresas públicas y privadas, ya que cuando los empleados del departamento de crédito y cobranzas al no aplicar los procedimientos y políticas adecuados ambos tipos de empresas enfrentarían problema de liquidez.

Debido a esto, el periodo de operación de crédito no se lleva a cabo en el tiempo estipulado, la empresa se ve afectada su situación financiera por concepto de cobranza de las cuentas pendientes, con el cual se evidencia la falta de liquidez y la cartera vencida aumenta.

En conclusión, la acumulación de créditos en los últimos años ha tenido un aumento considerable en la empresa, ya que los créditos no se han cancelado en su fecha de vencimiento, es evidente que ante este problema la empresa no puede cubrir necesidades por la falta de liquidez.

#### **1.1.2 Situación conflicto.**

Hoy en día, el cobro de la cartera para Ecuamateriales S.A. ha sido muy difícil pues como la recuperación de dinero que no se hace al momento estipulado con los clientes que cuentan con crédito, las obligaciones al pasar el tiempo, más de 180 días de vencimiento para muchos de los clientes fueron olvidadas; por tal motivo, el problema se centra principalmente en las áreas de ventas, crédito y cobranza ya que son los departamentos que se deben atender directamente con los clientes y con la responsabilidad de obtener resultados positivos.

Como resultado, la empresa tiene problemas en las actividades del negocio al no contar con el flujo activo debido a que los clientes adeudan sus créditos. Ante esto se evidencia que la empresa otorga los créditos sin ningún procedimiento y políticas que el cliente deba seguir para su acreditación y al no existir documento que respalde dicho crédito dificulta más aun la situación.

### **1.1.3 Delimitación del problema.**

**Campo:** Financiero

**Aspecto:** Políticas y procedimientos de crédito y cobranza

**Área:** Crédito y Cobranza

**Periodo:** 2015

### **1.1.4 Formulación del problema.**

¿Cómo incide las falencias en el proceso de crédito y cobranza en el incremento del índice de cartera vencida en la empresa Ecuamateriales S.A., ubicada en la ciudad de Guayaquil, periodo 2015?

### **1.1.5 Variables de Investigación.**

**Variable Independiente:** Proceso de crédito y cobranza

**Variable Dependiente:** Incremento de índice de cartera vencida

### **1.1. 6 Evaluación del problema**

**Delimitado:** La investigación va dirigida a los empleados del departamento de crédito y cobranza en el afán de recuperar la cartera vencida.

**Claro:** La dificultad está mencionada en términos posibles de comprender, que refleja la existencia de los riesgos que enfrenta la empresa Ecuamateriales S.A

**Evidente:** La empresa preponderará la incapacidad cumplir con sus obligaciones al continuar con la cartera vencida.

**Concreto:** La empresa Ecuamateriales S.A. que se dedica a la venta de repuestos mantenimiento y reparación de motores tiene falta de liquidez porque su cartera vencida se ha incrementado considerablemente.

**Relevante:** La recuperación de la cartera vencida es la realidad que atraviesa la empresa en este momento, por lo que se debe aplicar mecanismos de mejoras y procedimientos al departamento de crédito y cobranza, la misma que solventa a la empresa.

## **1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **1.2.1 Objetivo General.**

Proponer mejoras al proceso de crédito y cobranza, mediante la aplicación de tecnología crediticia especializada que contribuya a mejorar los procedimientos de crédito y cobranza para disminuir el indicio de cartera vencida, que servirá como guía para darle fluidez al grave problema que conlleva la empresa.

### **1.2.2 Objetivos Específicos.**

- Fundamentar teóricamente procedimientos de crédito y cobranzas.
- Diagnosticar los procesos claves que inciden en la recuperación de cartera vencida.
- Proponer un plan de mejora al proceso de crédito y cobranza, que contribuya a la reducción del indicador de cartera vencida.

## **1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.**

La importancia del tema a investigar se da en respuesta al alto número de facturas que no han sido canceladas en el tiempo acordado, y esto lleva a no poder hacer efectivo el cobro de sus cuentas, provocando un deterioro en la calidad de la cartera, pues su indicador de cartera vencida se ha visto incrementado, con esta investigación se busca sentar las bases estructurales dentro de la institución para recuperar la cartera de crédito vencida y determinar las falencias con el análisis de riesgos crediticio

proponiendo posibles soluciones para darle fluidez, se desarrollará un proceso que a su vez servirá como guía para otras personas, ya que esto trae un grave problema a la empresa.

Otra causa, es que no aplica procedimientos apropiados al solicitar un crédito porque a los clientes no se lo evalúan, no hay soporte legal, solo existe pacto y compromiso verbal para los pagos, por ende, es necesario realizar un análisis particular de cada uno de los casos aplicando objetivamente la tecnología crediticia especializada.

Por tal de continuar así la empresa Ecuamateriales S.A., puede verse afectada, ya que con una cartera vencida con una mora de más de 180 días es considerada como un alto riesgo de incobrabilidad, por otro lado, el incumplimiento de las obligaciones es otra posibilidad de aumento.

Con respecto a los riesgos existentes, es cuando al realizar ventas a crédito la empresa pone en riesgo parte importante de sus recursos, pues al financiar dichos recursos más aún sin cobrar interés, hace que aumente la falta de liquidez para poder cubrir otros gastos. Con esto se evidencia, que el instrumento importante para que la empresa aumente sus ventas son los créditos, lo cual constituye un riesgo enorme de pérdida ya que dentro de los procedimientos no se consideran factores como un análisis del buro de los clientes y determinar su score crediticio, es decir su capacidad de pago, historial de crédito, referencias, etc., ya que a través de estos se evaluara a los clientes si son aprobados o rechazados para el crédito.

Como solución, se plantea una solución con procedimientos actuales de control de cuentas del departamento de crédito y cobranzas, logrando alcanzar que disminuyan su cartera vencida. La mayoría de los errores que han sucedido en la empresa Ecuamateriales S.A., es que se relacionan directamente con el trato a los clientes, la falta de políticas y procedimientos, acordando así con las necesidades de los clientes.

En conclusión, cuando se realiza un proceso de recuperación de cartera se evidencia los efectos persistentes por alcanzarla porque se detectan las irresponsabilidades de pago, falta de documentación que respalden dicho compromiso que no garantiza dichas liquidaciones, como tal el procedimiento de crédito y cobranza debe proporcionar seguridad y los pagos en los plazos estipulado, logrando mediante este proceso que el capital de trabajo y la liquidez de la empresa aumenten.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

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

El crédito nació a finales de la comunidad primitiva cuando ya se produce cierto excedente. Los productores de una misma comunidad, agricultores y ganadores, tienen grados diferentes de producción de tal manera que unos producen más que otros, lo que les permiten acumular excedentes; al mismo tiempo otros miembros de la comunidad producen menos de lo necesario. (Cupelli, R. 1980, p.43)

Ahora bien, en ese periodo se combina el trabajo privado con el trabajo cooperativo, ya que es una etapa de transición de la comunidad primitiva al esclavismo. De esta suerte, los productores más eficientes ayudan a los miembros que producen con déficit. El crédito surge como una ayuda de los que producen excedentes a los que producen con déficit, tal como “Los miembros más afortunados de la comunidad acuden normalmente en ayuda de los miembros menos afortunados, sin esperar recibir a cambio ventajas materiales, así ocurre todavía en numerosos pueblos primitivos”.

De ese modo poco a poco el crédito se separa de la ayuda mutua entre miembros de la comunidad destinándose a actividades no ligadas directamente con la subsistencia, lo cual ocurre ya en el modo de producción esclavista. Asimismo, en el esclavismo se empieza a desarrollar la producción simple de mercancías y una economía monetaria surgiendo así las primeras instituciones ocasionales de crédito que fueron los templos. Ejemplos de ellos tenemos en Mesopotamia en la época de Hammurabi, en la antigua Grecia y en Bizancio.

Por su parte, en el feudalismo que corresponde a la Edad Media europea empiezan a surgir los bancos de depósitos que también otorgan créditos,

por lo que éstos se incrementan, así, “A principios del siglo XII la orden religiosa de los templarios se convierte en el primer banco internacional de depósito, transferencia y crédito hipotecario.”

Mientras que, desde el siglo IX se venía desarrollando el crédito por medio de la letra de cambio. En la transición del feudalismo al capitalismo, el número de bancos se incrementa, extendiéndose desde el siglo XVI hasta el XVIII, lo que propicia un incremento notable de las actividades bancarias y crediticias.

En cambio, en el sistema capitalista el crédito se generaliza, llegando a ser un elemento fundamental en el desarrollo económico. El crédito se extiende de la esfera del comercio a la de la producción incluyendo créditos al consumo. Al mismo tiempo que se desarrolla el crédito lo hacen también los bancos.

De todo esto y a lo largo de toda la evolución del riesgo crediticio y desde sus inicios el concepto de análisis y criterios utilizados han sido los siguientes: desde 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, es decir que desde 1952 hasta nuestros tiempos el criterio utilizado ha sido el flujo de caja.

Según Seder (2002) mencionó que “crédito es un medio de intercambio, lo que quiere decir que es algo que se usa para facilitar el comercio o la entrega de bienes y servicios de una persona a otra” (p.16), en otras palabras, se debe otorgar un crédito a los clientes que generen un buen score y posea suficiente capacidad de pago, ya que los créditos no se pagan con utilidad, ni con inventarios ni menos con buenas intenciones, se pagan con caja.

Por consiguiente, el crédito es otorgado con el propósito de captar más clientes e incrementar las ventas obteniendo utilidad y que la empresa prevalezca en el medio que se desenvuelve. Sin embargo, los niveles de riesgo son muchos como la morosidad, que según Seder (1983) hizo referencia que: “La cobranza es parte integral del ciclo de crédito, no debe ser entendida como paso final ya que es durante este proceso cuando la institución recibe valiosa retroalimentación sobre las políticas generales y actividades específicas de cada subproceso, evaluación, aprobación y desembolso”. (p.102)

Debido a que las empresas tienen dos formas de vender sus productos, al contado y a crédito. El crédito es en realidad una herramienta para incrementar las ventas y obtener mayores beneficios. Históricamente, la gestión del riesgo de crédito comercial se limitaba a contabilizar las cuentas de clientes, a gestionar los medios de cobro y a perseguir los impagados una vez que se habían producido.

### **2.1.2 Antecedentes referenciales.**

Al existir un alto porcentaje de cartera vencida ha sido conveniente terminar este estudio, en donde intervienen varios factores como que el personal de crédito no aplica el correcto procedimiento y políticas al conceder un crédito, debido a que catalogan mal a los clientes es decir sin ningún respaldo legal, financiero y documental que de un soporte del buró crediticio del cliente. Por tal motivo fue necesario establecer estrategias para definir las políticas de crédito y cobranza en función de los objetivos teniendo en cuenta los riesgos que se establecieron para así evitar el aumento de la morosidad.

Según Carrasco, M. y Tumbaco, I. (2013) en su tesis “Análisis de la cartera vencida en la liquidez que tiene la empresa Puratoxic S.A.” mencionaron que: La liquidez de una empresa se ve afectada cuando los

clientes no pagan a tiempo los créditos concedidos y como consecuencia la empresa tiene dificultades de no contar con un flujo para las diferentes actividades del negocio. (p.23)

Por parte, Ávila, M. (2011) en su trabajo investigativo "Evaluación y control interno al área de cartera vencida en las heladerías Tutto Freddo S.A" La Cartera se efectúa para verificar el cumplimiento del crédito concedido, los valores que se encuentran vencidos y los días de vencimiento que llevan los saldos de los clientes. Al examinar el reporte generado desde el módulo de cuentas por cobrar - clientes se observó un error en el rango de las fechas de vencimiento originado un impacto negativo sobre la recuperación de la cartera por el tiempo progresivo e inmóvil de aquellos saldos vencidos. (p.25)

En conclusión, el problema surge cuando la empresa ofrece créditos a clientes sin un análisis previo seguido adecuadamente por políticas de control y vigilancia de la cartera, para que este modo no exista pérdida de confianza del cliente si este no cuenta con respaldo económico.

Al existir dos maneras de vender un producto, esto produce un enfoque puramente contable, estático y reactivo que caracteriza la clase de gestión del crédito de los clientes, en la que la función de créditos se limita a llevar las cuentas de clientes y a recuperar la cartera vencida que aparecían. No obstante, se produjo cierta evolución en las funciones de crédito, por lo que apareció el concepto de prevención y evaluación del riesgo de crédito. Según indicó Estevez-Breton, M. (2005) que: "La cartera vencida es una de las facetas más visibles de las instituciones de crédito, pues mide varias acciones como la eficiencia institucional, madurez de la organización, fortaleza financiera y expectativas de desarrollo" (p.104)

En este caso, que la función de crédito debe ser analizada y evaluada para determinar el riesgo de las operaciones comerciales y gestionar el

riesgo de los clientes sobre su deuda. Sin embargo, la óptica bajo la que se desarrolla la función de crédito comercial es básicamente financiera y los criterios de tesorería y de seguridad prevalecen sobre cualquier otro aspecto.

En efecto, las fuentes de flujo de fondos no significaban ningún riesgo en las ventas a crédito, porque el departamento de riesgo comercial enmarcaba claramente dentro del área financiera, las políticas de crédito son rigurosas para los criterios flexibles sobre los morosos potenciales y proceder con los cobros; el autorizado es el jefe de riesgos que es quien gestiona los procedimientos de cobro y además es quien limita las operaciones con los clientes.

Por tanto, los términos de venta establecen cómo la empresa propone vender sus productos y servicios. Una decisión fundamental es si la empresa requiere pago al contado u otorgará crédito. Si la empresa otorga crédito a un cliente, los términos de venta especifican el plazo de crédito, el descuento por pronto pago y el período de descuento, así como el tipo de instrumento de crédito, es decir que la manera más sencilla de comprender los términos de venta son 60 días netos. Esto significa que los clientes disponen de 60 días a partir de la fecha de facturación para pagar el monto total.

Además, el periodo básico durante el cual se otorga el crédito varía mucho de una empresa a otra, pero casi siempre es de 30 y 120 días. Si se ofrece un descuento por pronto pago, el plazo de crédito tiene dos componentes: el plazo neto del crédito y el periodo de descuento por pronto pago. El plazo neto de crédito es el periodo en que el cliente tiene que pagar. El periodo de descuento por pronto pago es el tiempo durante el cual se ofrece el descuento.

Para un correcto funcionamiento, la empresa debe examinar las cuentas por cobrar en forma constante para comprobar si los procesos de pago de

los clientes están al día, siendo así que el objetivo principal del crédito es incrementar el volumen de las ventas mediante el otorgamiento de facilidades de pago al cliente y de esta forma cumplir con el objetivo principal de la organización el cual es generar mayores ingresos y rentabilidad para la empresa. Por otro lado, la ventaja del crédito es obtener liquidez para la empresa, pero por muy eficiente que este sea, siempre existe la posibilidad de que se produzca cartera de crédito vencida, porque probablemente las cuentas incobrables o cuentas malas sean el costo más importante y algunos clientes no pueden o no están dispuestos a pagar, por lo que nace el rubro Gastos por cuentas incobrables es el nombre asignados por los contadores a los créditos que provienen de cuentas malas.

### **Crédito**

Hay que tener en claro que crédito es un préstamo de dinero a una persona o entidad, que se compromete a reponerlo en un cierto plazo a través de pagos en cuotas, a esto se incrementa los interés que de cierta forma compensa al prestamista por el tiempo que no podrá disponer de su dinero.

Por ende, la importancia que tiene un crédito para la vida diaria es tener acceso a adquirir lo que se necesita y saber utilizarlo ya es probable que se utilice un crédito a través de una tarjeta o un préstamo. Por esa razón, aprender sobre esta poderosa herramienta, permite utilizarla mejor y ganar en calidad de vida, es decir, el crédito ayuda hacer realizar un sueño inalcanzable o cumplir metas o gastos imprevistos.

En conclusión, un crédito puede ser un poderoso enemigo para quienes no sepan utilizarlo responsablemente, quienes no posean un plan de gastos de acuerdo a su realidad, o quienes no desarrollan y mantengan un comportamiento adecuado para su preservar su salud financiera.

La importancia del acceso al crédito de cierta forma contribuye al desarrollo social y económico dentro de nuestro medio, que de forma muy conveniente se puede hacer todo tipo de compras: desde las más simples y cotidianas (alimentos, vestimenta, etc.) hasta las más grandes y especiales (una casa, un auto, etc.).

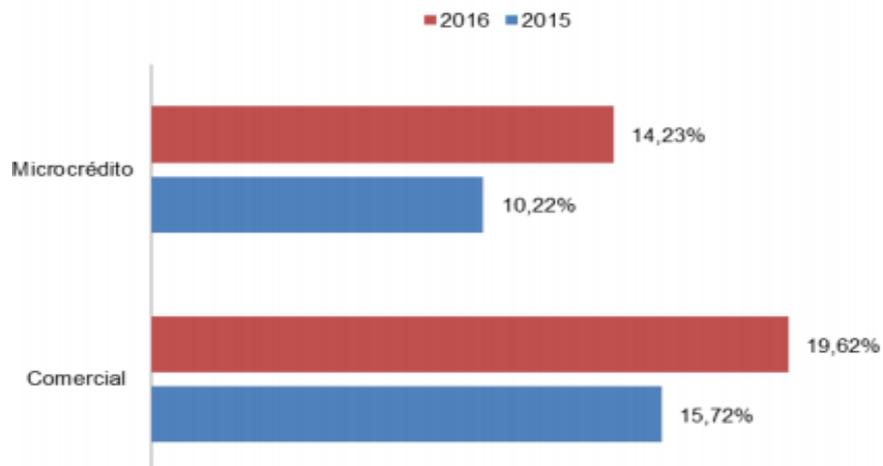
De tal manera aprender acerca del funcionamiento del crédito (ya sea tarjeta de crédito, préstamo u orden de compra) puede ayudarle a reducir costos y evitar utilizar más crédito del adecuado.

### **Requisitos para solicitar un crédito**

Para acceder a un crédito es necesario cumplir con una serie de requisitos que establece el dador del crédito en función de numerosas variables. (ver Anexo 2).

El objetivo es reducir el riesgo de no recuperar el dinero prestado. Cada institución financiera establece los requisitos que entiende más apropiadas, así como las condiciones para el otorgamiento (respetando las normativas del Banco Central) que son expresadas a los clientes quien decide acordar o no.

Debido a que la cartera comercial ha tenido un ligero incremento, las instituciones financieras o comerciales se guían por parámetros de categorización (Cuadro 2.1) para que los clientes puedan acceder a un monto promedio de crédito por cartera vencida (Figura 2.1), según se ilustra a continuación:



**Figura 2.1.** Carteras Vencidas: Comercial y Microcréditos Marzo 2015 – Marzo 2016

**Fuente:** Superintendencia de Bancos del Ecuador

<b>Categoría 1</b>	Holgada Capacidad de pago
<b>Categoría 2</b>	Buena Capacidad de pago
<b>Categoría 3</b>	Con problemas de pago
<b>Categoría 4</b>	Dudosa capacidad de pago

**Cuadro 2.2.** Parámetros de Categorización de Clientes

**Fuente:** Elaboración propia, 2016

**Cuadro 3: Factores Cuantitativos y Cualitativos de Categorización**

C U A N T I T A T I V O S		<i>Razón Corriente</i>	<i>Prueba Ácida</i>	<i>Rotación de Ventas</i>	<i>Margen Neto</i>	<i>ROE</i>	<i>ROA</i>	<i>Endeudamiento Patrimonial</i>	<i>Endeudamiento del Activo</i>	<i>Apalancamiento</i>
	<i>Media del Sector</i>	2,0088	1,3611	2,2173	0,0551	0,364	0,1176	2,198	0,6199	3,198
	<i>Desviación estándar</i>	2,707	1,9779	2,7583	1,0328	1,3285	1,1016	2,4332	1,1772	2,4332
	<i>Optimista</i>	4,7158	3,339	4,9756	1,0879	1,6925	1,2192	0,2	0,2	0,7648
	<i>Medio</i>	2,0088	1,3611	2,2173	0,0551	0,364	0,1176	2,198	0,6199	3,198
	<i>Pesimista</i>	-0,6982	-0,6168	-0,541	-0,9777	-0,9645	-0,984	4,6312	1,7971	5,6312

C U A L I T A T I V O S		<b>CATEGORIA 1</b>	<b>CATEGORIA 2</b>	<b>CATEGORIA 3</b>	<b>CATEGORIA 4</b>
	<i>Antigüedad del negocio</i>	Mayor a 15 años	Entre 15 y 5 años	Entre 5 y 1 año	Menor a 1 año
	<i>Antigüedad como cliente</i>	Mayor a 10 años	Entre 10 y 5 años	Entre 5 y 1 año	Menor a 1 año
	<i>Calificación de empresa</i>	Categoría AAA y AA	Categoría A y B	Categoría C y D	Categoría E
	<i>Calificación de directivos</i>	Categoría A	Categoría B	Categoría C y D	Categoría E
	<i>Infraestructura</i>	Posee más de una y son propias	Posee más de una y son alquiladas	Posee una y es propia	Posee una y es alquilada
	<i>Problemas legales</i>	Nunca ha tenido	Alguna vez tuvo y lo solucionó	Alguna vez tuvo y no lo solucionó	Siempre tiene
	<i>Atrasos</i>	Pagos puntuales	Entre 30 y 60 días	Entre 61 y 90 días	Más de 90 días
	<i>Garantías</i>	Más del 95% del crédito está garantizado	Entre 75% Y 95% del crédito está garantizado	Entre el 50% Y 74% del crédito está garantizado	Menos del 50% del crédito está garantizado
	<i>Referencias Bancarias</i>	Posee cuentas con saldos promedio de 6 cifras medias o más	Posee cuentas con saldos promedio de 6 cifras bajas	Posee cuentas con saldos promedio de 5 cifras altas	Posee cuentas con saldos promedio de 5 cifras altas o menos
<i>Referencias Comerciales</i>	Excelentes	Buenas	Malas	Malas	

Fuente: Elaboración propia, 2016

### **Los requisitos más frecuentes están relacionados con:**

Contar con antecedentes comerciales y crediticios adecuados. Recibir información sobre el comportamiento comercial y conducta de pago del solicitante. Demostrar ingresos actuales y posteriores que le permitan atender de manera adecuada la deuda que se va a contraer. Se procura que se pueda hacer frente al compromiso de pago sin inconvenientes.

### **Pagar en fecha:**

En la mayoría de los tipos de crédito, usted acepta un determinado programa o plan de pagos que expresa los montos y las fechas que corresponden mensualmente. En caso de no pago o demora, tendrá que abonar una penalidad y/o un cargo por morosidad. Según el Banco Central del Ecuador (2016) la Norma para Tasas de Interés por Mora Incentiva Pago de Créditos establece una de escala de porcentajes de hasta el 10% por mora en las operaciones crediticias en función del comportamiento de pago de los clientes, es decir, que con esta norma se tiene en cuenta el perfil de riesgos de los clientes, lo habitual de sus créditos y comportamiento de pagos, quiere decir que si el cliente es puntual evidencia su capacidad y voluntad de pago, y las instituciones podrían otorgar créditos con facilidad. Por el contrario, si los pagos no son puntuales y rebasa los estándares de buen comportamiento se aplicaría la tasa actual del 10% como castigo.

En conclusión, si tiene problemas para pagar es posible que haya perdido un crédito cuya cuota es más elevada de lo que su presupuesto le permite pagar, al ignorar el problema lo único que logrará será empeorar las cosas, se detecta que existe dificultades con el cumplimiento del compromiso sea proactivo, debe contactarse con la institución con la que firmó el acuerdo inicial, para buscar los mecanismos y alternativas que se adapten a su nueva realidad o capacidad de pago, de forma de no dejar

crecer el problema y por ende las multas y recargos para ello es importante mostrar voluntad de pago.

### **Mantener el acceso al crédito**

Es imprescindible construir un historial crediticio para acceder a las mejores condiciones: mayores montos, mayores plazos, a otras formas de financiación, a más productos (hipotecarios, prendarios, etc.), a más empresas que brindan financiación y créditos, tarjetas internacionales, e inclusive a préstamos hipotecarios, etc.

### **La importancia del crédito en el desarrollo humano**

Para las empresas el crédito muchas veces representa la base para su desarrollo, progreso, innovación, creación y crecimiento. La ausencia de crédito es un problema que se debe corregir si se pretende una economía dinámica.

De tal manera que para las personas es una forma de acceder a bienes a los cuales, de otra forma, tal vez, no podrían haber accedido. Además, representa una opción más a la hora de consumir responsablemente. El crédito bien utilizado es una herramienta poderosa.

### **El Marco Regulatorio**

Es importante que se conozca los derechos y obligaciones

¿Qué debe preguntarse antes de pedir un crédito?

¿Qué capacidad de pago mensual tengo?

¿Cuánto de mi capacidad de pago mensual (ahorro) dispongo para pagar el crédito a solicitar? ¿Cuáles son los planes de pago? ¿Cuál es la cuota?

¿Cuál se adapta a su capacidad de pago disponible? ¿Cuál es el interés?

¿Cuál es la tasa efectiva anual? ¿En qué moneda se financia? ¿Cuándo se deben realizar los pagos? ¿Cuál es el pago mínimo que se requiere para cada mes? ¿Existe un período de gracia? ¿Cuál es el límite de crédito? ¿Cuáles son las multas por pagos morosos o no realizados?

¿Cuáles son los términos y condiciones del crédito? ¿Qué más se incluye en las demás cláusulas?

### **Historial crediticio**

Los antecedentes crediticios reflejan los antecedentes de crédito de las personas, es decir toda la información relevante que tiene como compromiso comercial. Dentro de esta perspectiva, mediante un historial de crédito las instituciones conocerán de qué manera las personas manejan su contabilidad y de esto dependerá si otorgan o no el crédito.

En efecto, la forma responsable de los pagos del crédito en la fecha indicada quedará registrada en el historial crediticio, en el cual dará acceso a créditos futuros con numerosos beneficios en diversas formas de pagos y plazos. Del mismo modo la impuntualidad del crédito también quedará registrado en el historial crediticio, que conllevará a menos oportunidades de acceder a algún crédito, es importante tratar de cuidarse de no atrasarse con los pagos porque de esto dependerá si le abren o cierran la oportunidad de un crédito.

### **Uso responsable del crédito**

Utilizar el crédito responsablemente es clave para mejorar el historial de crédito, porque otorgar crédito se basa en la confianza (y específicamente en la creencia de quien presta de que el beneficiario pagará el dinero otorgado), y que quienes prestan asumen un cierto riesgo cuando le ofrecen un crédito, una tarjeta o una hipoteca; obtener buenas referencias de su historial de crédito le permitirá “ganarse” esa confianza necesaria en la negociación.

Para reducir el riesgo, para poder confiar en la futura devolución de lo prestado, se analiza (entre otras variables) su comportamiento pasado respecto a pedir prestado (historial crediticio), utilizando un informe de

crédito. Existen empresas que proveen, como servicio, este tipo de información. Internacionalmente se las conoce como bureau de crédito.

### **CARTERA VENCIDA**

Es una parte del activo que está constituida por documentos de los créditos que aún no han sido pagados después de su vencimiento.

Una empresa deber gestionar los procesos y control de sus ingresos y egresos desde la administración, para luego pasarlos a la cartera sin dificultad, con la eficacia del departamento de Crédito y Cobranza no tendría la llamada Cartera Vencida ya que la empresa se estaría conduciendo a un estado de liquidez.

### **Administración**

Es el que realiza una función para prestar servicio bajo el mando de alguien, según Robbins y Coulter (2005) establecieron que la administración es la "coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas" (p. 7 -9), es decir que se da en un organismo social, institucional, estatal, empresarial, etc., que buscar satisfacer y alcanzar los objetivos trazados por la empresa a través de una estructura organizacional y con esfuerzo coordinado del talento humano.

Por su parte, Díez de Castro; García del Junco; Martín Jiménez y Periañez, (2001) basándose en la teoría clásica de Fayol dijeron que "la administración puede verse como un proceso compuesto por funciones básicas:

- **Planificación:** Procedimiento para establecer objetivos y un curso de acción adecuado para lograrlos. **Organización:** Proceso para comprometer a dos o más personas que trabajan juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas.

- **Dirección:** Función que consiste en dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea.
- **Coordinación:** Integración de las actividades de partes independientes de una organización con el objetivo de alcanzar las metas seleccionadas.
- **Control:** Proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las planificadas” (p.4).

### **Gestión financiera**

Mediante el personal administrativo y financiero se hace la gestión de acuerdo a los objetivos que la empresa tiene trazada, la misma que tiene que llevar un control de forma eficaz y eficiente a través de los recursos financieros con la finalidad de generar rédito para que aumente el rendimiento de la empresa, según Sánchez (2011) estableció que: La comprensión de la Gestión Financiera en la empresa requiere conocer el ámbito de la toma de decisiones de la gerencia y su efecto en el corto, mediano y largo plazo. El conjunto de decisiones va a representar en definitiva, desde el punto de vista financiero, necesidad de fondos para inversiones de corto o largo plazo los cuales pueden provenir de diversas fuentes: aumento del capital de la empresa, contratación de préstamos de corto y largo plazo, venta de activos, etc., y agregación de fondos resultantes del rendimiento de la inversión una vez que los fondos se utilicen en: expansión de líneas de producción para lograr mayor participación en los mercados, nuevos productos para atender áreas de oportunidad o capital de trabajo para garantizar la operación y liquidez. (p.27)

Es decir que el desarrollo de la entidad debe ir enlazada con el movimiento de recursos económicos debidamente registrados y contabilizados para evitar errores en la gestión administrativa.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.**

### **2.2.1 Constitución De La República Del Ecuador.**

Ya que esta es la máxima expresión legal en el Ecuador, se establecen las normas fundamentales que amparan los derechos y libertades de los ciudadanos, se organiza el estado y las empresas y se impulsa el desarrollo económico y social del país, proporcionando con ello las políticas y directrices para el fortalecimiento del sector comercial.

#### **Sección sexta**

#### **Política monetaria, cambiaria, crediticia y financiera**

**Art. 302.-** Las políticas monetaria, crediticia, cambiaria y financiera tendrán como objetivos:

1. Suministrar los medios de pago necesarios para que el sistema económico opere con eficiencia.
2. Establecer niveles de liquidez global que garanticen adecuados márgenes de seguridad financiera.
3. Orientar los excedentes de liquidez hacia la inversión requerida para el desarrollo del país.
4. Promover niveles y relaciones entre las tasas de interés pasivo y activo que estimulen el ahorro nacional y el financiamiento de las actividades productivas, con el propósito de mantener la estabilidad de precios y los equilibrios monetarios en la balanza de pagos, de acuerdo al objetivo de estabilidad económica definido en la Constitución. 146

**Art. 303.-** La formulación de las políticas monetaria, crediticia, cambiaria y financiera es facultad exclusiva de la Función Ejecutiva y se instrumentará a través del Banco Central. La ley regulará la circulación de la moneda con poder liberatorio en el territorio ecuatoriano. La ejecución de la política crediticia y financiera también se ejercerá a través de la banca

pública. El Banco Central es una persona jurídica de derecho público, cuya organización y funcionamiento será establecido por la ley.

En resumen, el Estado tiene la obligación de suministrar los pagos para de esta manera equilibrar el sistema económico y así pueda operar con eficacia para que garantice la liquidez a nivel global. Por otro lado, la Asamblea estableció que el Banco Central es la única organización establecida para regular la circulación monetaria.

## **2.2. CODIGO CIVIL.**

### **DE LOS ACTOS Y DECLARACIONES DE VOLUNTAD**

**Art. 1461.-** Para que una persona se obligue a otra por un acto o declaración de voluntad es necesario: Que sea legalmente capaz; Que consienta en dicho acto o declaración, y su consentimiento no adolezca de vicio; Que recaiga sobre un objeto lícito; y, Que tenga una causa lícita. La capacidad legal de una persona consiste en poderse obligar por sí misma, y sin el ministerio o la autorización de otra.

### **DE LAS OBLIGACIONES EN GENERAL Y DE LOS CONTRATOS**

**Art. 1454.-** Contrato o convención es un acto por el cual una parte se obliga para con otra a dar, hacer o no hacer alguna cosa. Cada parte puede ser una o muchas personas.

**Art. 1455.-** El contrato es unilateral cuando una de las partes se obliga para con otra, que no contrae obligación alguna; y bilateral, cuando las partes contratantes se obligan recíprocamente.

En conclusión, el Código Civil se encarga de regir vínculos privados que las personas jurídicas o naturales establecen con la finalidad de preservar los intereses tanto patrimonial como moral.

## **2.3 VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN.**

**2.3.1 Variable Independiente:** Proceso de crédito y cobranza.

Conjunto de operaciones con la mayor objetividad posible y de reducir el riesgo asumido, la empresa debe tener en cuenta su seguridad, liquidez y

rentabilidad antes de otorgar un crédito sin las referencias del historial de crédito del cliente.

**2.3.2 Variable Dependiente:** Incremento de índice de cartera vencida.

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

## **2.4 DEFINICIONES CONCEPTUALES.**

**Amortizaciones:** Forma, a través del tiempo en que se pagará el crédito. La amortización es la parte de deuda y crédito ya reembolsado a la Entidad Financiera con respecto a las condiciones pactadas.

**Analizar:** Es un procedimiento de evaluación de productos o servicios, para reducir los costos. Implica el estudio de todos los factores que puedan influir sobre el incremento o disminución y evaluar las posibles alternativas de disminución del mismo.

**Buró:** Constituida como sociedad de información crediticia, dedicada a integrar y proporcionar información, previo a la concesión de un crédito, cuyo objetivo principal es registrar el historial crediticio de las personas y empresas que hayan obtenido algún tipo de crédito, financiamiento, préstamo o servicio.

**Cartera vencida:** categoría que agrupa a todos los créditos que han cumplido impagos el plazo aceptado.

**Cliente:** Es un individuo, sujeto o entidad que accede a recursos, productos o servicios brindados por otra.

**Cobranza:** Es el cobro por concepto de alguna compra o uso de algún servicio.

**Condiciones:** Son las estipulaciones o compromisos legales y administrativas que acompañan a los créditos y sobre las cuales el usuario debe estar de acuerdo en su cumplimiento.

**Confianza:** Es la consideración que tiene el acreedor respecto a la solvencia moral y económica del deudor.

**Crédito:** es una forma de financiar el pago de tus compras actual y pagarlo después de un periodo de tiempo.

**Documentos:** Son los que se basan en la confianza que una persona tiene con otra y en los cuales se hace constar un compromiso o una obligación contraída entre ambos.

**Financiamiento:** Es el conjunto de recursos monetarios y de crédito que se destinarán a una empresa, actividad, organización o individuo para que los mismos lleven a cabo una determinada actividad o concreten algún proyecto, siendo uno de los más habituales la apertura de un nuevo negocio.

**Garantías de crédito:** Este juega a favor de la institución prestaría o la que otorga un bien o servicio que en caso de incumplimiento tomaran acciones que muchas veces perjudican a los clientes y/o usuario.

**Gestión de Cobranza:** Es una actividad cuyo objetivo es la reactivación de la relación comercial con el cliente, procurando que mantenga sus créditos al día y pueda aprovechar las ventajas de nuestros productos.

**Incidencia.** Cualquier situación que afecta la prestación de los servicios.

**Incobrabilidad:** Son las cantidades pendientes de cobro que probablemente no serán cobradas.

**Índice de endeudamiento:** Este índice mide la intensidad de toda la deuda de la empresa con relación a sus Fondos Propios.

**Insolvencia.** Situación de un deudor que no puede pagar sus deudas.

**Interés por mora:** Porcentaje o cantidad fija de dinero que se cobra por un pago que ha entrado en impago.

**Intereses:** Es la cantidad que se deberá pagar por el uso del Crédito, por tanto, refleja el valor del artículo adquirido. Para el acreedor es un ingreso y para el deudor es un costo. El pago por parte del deudor de una tasa o por ciento de Interés sobre los saldos de préstamos es otra de las condiciones importantes que debe de dejarse pactada en toda operación de crédito.

**Línea de Crédito:** acuerdo de crédito entre una institución financiera y un cliente, por el cual el cliente tiene un monto máximo autorizado durante un periodo dado de tiempo, que usa y reintegra según sus necesidades.

**Liquidez:** Capacidad de atender pasivos de corto plazo, por poseer dinero en efectivo o activos que se transforman fácilmente en efectivo. Dentro de una institución, la liquidez se evalúa por la capacidad para atender los requerimientos de encaje, los requerimientos de efectivo de sus depositantes en el tiempo en que lo soliciten y nuevas solicitudes de crédito.

**Liquidez:** Es la capacidad que tiene una entidad para obtener dinero en efectivo y así hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.

**Mora:** La mora es el retraso culpable o deliberado en el cumplimiento de una obligación o deber. Así pues, no todo retraso en el cumplimiento del deudor implica la existencia de mora en su actuación.

**Mora:** Tardanza en el cumplimiento del pago. El tiempo de dicha tardanza origina un interés por mora.

**Obligación:** Compromiso de pago. Financieramente es un título valor de crédito, emitido con garantía o sin ella, por las empresas o por los poderes políticos, para obtener financiación de mediano y largo plazo, representando una alícuota de la deuda. Ésta se amortiza en un plazo determinado y paga intereses fijos semestrales o anualmente.

**Plazo:** Tiempo que transcurre entre la concesión y el pago del Crédito.

**Calendario de Pago:** Es el cronograma de pagos que se pacta o contrata para el retorno del monto o valor del préstamo recibido, más los costos financieros, intereses, comisiones y otros.

**Procesos:** Es la disciplina dedicada a recopilar, interpretar y exhibir información vinculada a los recursos económicos de una entidad. Para cumplir con su finalidad, se debe desarrollar una secuencia lógica de pasos que están relacionados entre sí y que componen lo que se conoce como proceso contable.

**Recargo:** Cuantía adicional que hay que pagar para poder disfrutar un servicio o adquirir un bien, generalmente, en condiciones que son especiales en comparación con las ofrecidas normalmente en el mercado.

**Recaudación:** Cobrar una cantidad de dinero.

**Recuperación de cartera:** Es el tiempo en que las cuentas por cobrar toman en convertirse en efectivo, en otras palabras, es el tiempo que la empresa toma en cobrar la cartera vencida a sus clientes.

**Riesgos crediticios:** Es la posibilidad de que no se recupere el Crédito.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

Ecuamateriales S.A. fue constituida en la ciudad de Guayaquil, y abrió sus puertas al público el 11 de mayo del año 2004, con la finalidad de satisfacer las necesidades del mercado, concernientes a la provisión de Repuestos y Filtros Genuinos para Motores a Diésel, Transmisiones y Accesorios Marinos; paso a paso nos fue abriendo camino y con el pasar del tiempo llegó a poner su nombre muy en alto por lo que hoy es una de las primeras empresas en el Mercado.

Además, para inicios del año 2012 logra incursionar en el mercado con la distribución del material eléctrico y tener sus propias instalaciones ubicadas en San Martín # 1104 entre Villavicencio y Guaranda, contando con un Almacén, oficinas y Taller Mecánico lo que permite brindar un servicio completo y competir con mejores precios lo que nos da la ventaja sobre la competencia.

#### **Misión**

La Misión de Ecuamateriales S.A. es la de contribuir al desarrollo Económico del país importando y distribuyendo productos de alta calidad; necesarios para la reparación y mantenimiento de Motores de las Mejores Marcas del Mercado implementados en Embarcaciones Pesqueras, Generadores Eléctricos, Haciendas Bananeras, Piscinas Camaroneras, Maquinarias Agrícolas, Campamentos Petroleros y demás sitios productivos del Ecuador.

Cuenta con un personal altamente calificado capaz no sólo de receptar su pedido, sino de sugerir ideas positivas al momento lo que el cliente más valora. Tratamos siempre de aportar positivamente con el desarrollo

productivo siendo nosotros el eslabón que usted necesita para continuar con el engranaje del desarrollo.

## **Visión**

Desde el primer día en que se abrió el establecimiento la VISIÓN ha sido siempre crecer junto a los clientes, brindando servicio-seriedad y garantía características que nos han permitido ofrecer seguridad y confiabilidad en el mercado de todos los productos que comercializamos. Estamos encaminados y preparados para aceptar los desafíos que el día a día nos ofrece, tratando de mejorar y superarnos en cada atención.

La responsabilidad no termina cuando se realiza una venta sino cuando el cliente comunica que el equipo para el cual se vendió está funcionando, se cuenta con Postventa departamento encargado de corroborar la satisfacción de los clientes.

## **Servicios que ofrece:**

Cuenta con programación y/o detección de fallas de los motores electrónicos sea estacionarios, generadores, marinos o de construcción también con almacén de repuestos. Así como el taller para reparación de partes motrices, generatrices. La empresa cuenta con un personal altamente capacitado.

## **Logotipo:**

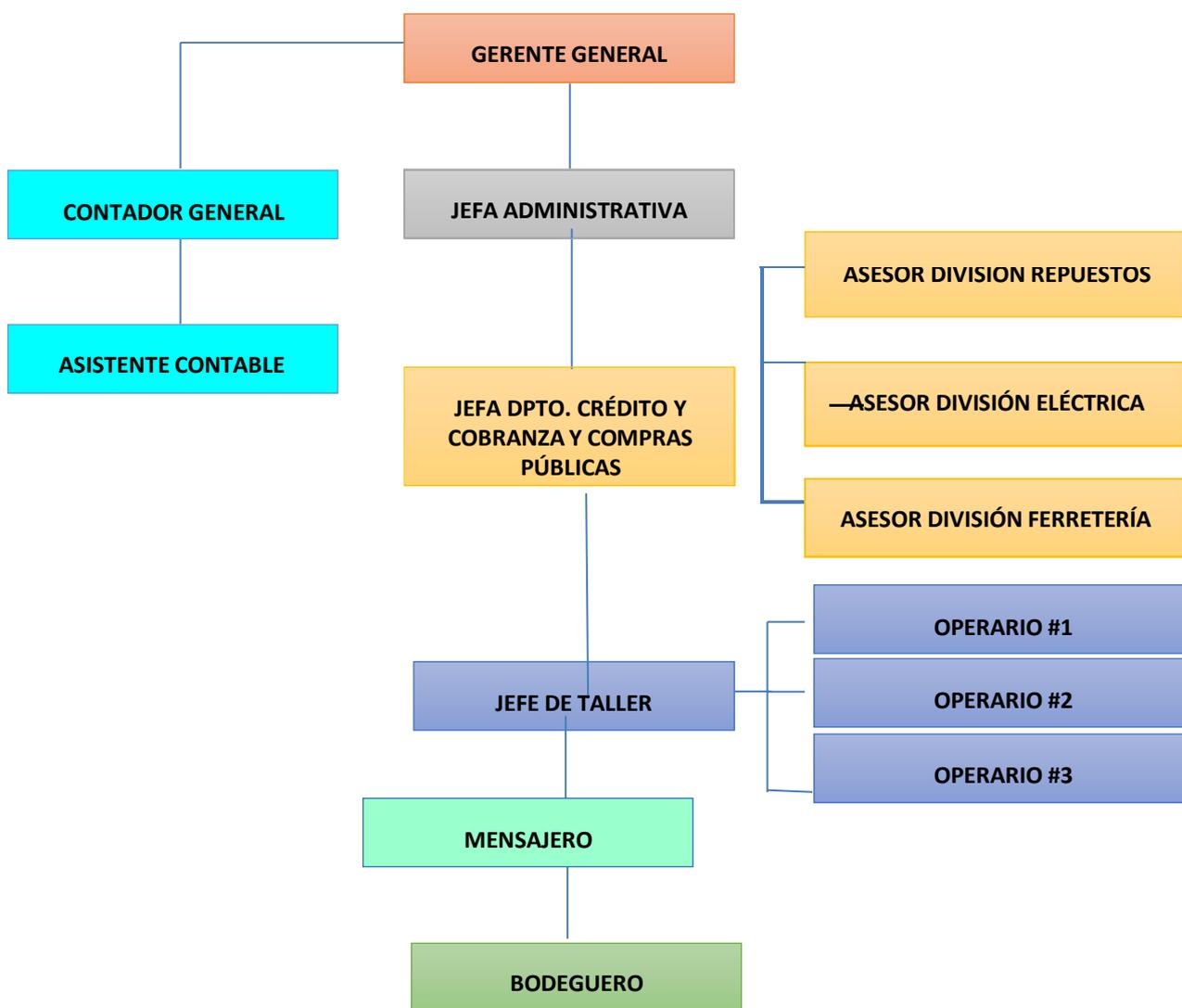
El logotipo de una empresa simboliza la esencia e identidad propia, es decir que es una pieza vital de la imagen corporativa que permite diferenciarla de las otras empresas, es por eso que se ha sugerido un logotipo que será la seña de identidad que permitirá potenciar a los clientes, según se muestra a continuación en la figura 4.1.



**Figura 4.1. Logotipo de la empresa Ecuamateriales S.A.**

Fuente: Elaboración propia, 2016

**Figura 4.2. Organigrama de la empresa**



Fuente: Elaboración propia, 2016

El organigrama representa la distribución de la empresa y de qué manera está distribuido el personal que la conforma, cada miembro es pieza

fundamental en su área que desempeña como el Gerente General que es el encargo de supervisar y realizar las coordinaciones de todas las operaciones de la empresa. Asimismo, la Jefa del Dpto. de Crédito y Cobranza y Compras Públicas es el pilar principal de la empresa ya que sobre ella recaen los ingresos de la empresa que se obtendrán de acuerdo a las estrategias implementadas.

## Empleados

La empresa cuenta con trabajadores numerosos, según muestra el cuadro 3.

Cuadro 3 Empleados

<b>EMPLEADOS</b>	<b>CANTIDAD</b>
Gerente General	1
Contador General	1
Asistente Contable	1
Jefa Administrativa	1
Jefa Dpto. Crédito Y Cobranza y Compras Públicas	1
Vendedores	3
Jefe De Taller	1
Operarios	3
Bodeguero	1
Mensajero	1
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016

### **3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Una vez de dar a conocer en brevedad la situación de la empresa, es conveniente seleccionar el tipo de metodología de este trabajo investigativo. Debido a que es importante seleccionar técnicas, métodos y herramientas que permitan recopilar la información necesaria que permiten establecer las congruencias de las preguntas de investigación con el método y la realidad, con el fin de poder determinar la propuesta de solución para que la empresa logre recuperar la cartera vencida.

Por tanto, este trabajo de investigación es cualitativo, ya que se hacen registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como: la observación participante debido a que se elabora en contextos estructurales y situacionales. Además, esta investigación es cuantitativa porque se emplean métodos de recolección de datos, con el propósito de explorar su estructura y describir la realidad tal como se experimenta con la finalidad de obtener la descripción de las cualidades de un fenómeno además busca descubrir tantas como sea posible.

- Debe haber entendimiento en profundidad en lugar de exactitud.
- Busca explicar las razones de los diferentes aspectos, es decir, investiga el por qué y el cómo.
- Se basa en la toma de muestras pequeñas, esto es la observación de grupos de población reducidos.

En conclusión, este trabajo investigativo se ha utilizado los métodos y técnicas cualitativos como métodos estadísticos y experimentación, asimismo, se usaron los métodos y técnicas cuantitativos como la observación, investigación-acción, estudio de casos y análisis documental.

### **3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.3.1. Exploratoria.**

Según Valderrama S. (2000, p. 30) explicó que “Los estudios exploratorios se efectúan normalmente cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiada o que no ha sido elaborada antes”, es decir, que este tipo de investigación tiene relevancia a este trabajo investigativo porque permitirá una exploración al problema de las coactivas y sus efectos en la rentabilidad.

En conclusión, con este tipo de investigación se pretende dar una visión general del problema y familiarizar más con fenómenos relativamente desconocidos para identificar las relaciones potenciales de las variables, en definitiva, este tipo de investigación es la más flexible porque son más amplios y dispersos que los otros tipos de investigaciones.

#### **3.3.2 Descriptiva.**

Según Valderrama S. (2000, p. 30) explicó que “El propósito de esta investigación es que el investigador describe situaciones y eventos como es y cómo se manifiesta determinados fenómenos”. En definitiva, la investigación descriptiva aportará a este trabajo investigativo porque permitirá medir de manera independiente a las variables ya que se someterá a un análisis en el que mide y evalúa diversos aspectos como cuerpos legales y normativas vigentes del problema a investigar.

#### **3.3.3 Explicativa**

Según Bavaresco (2006, p.27) definió que este tipo de investigación “pretende la búsqueda, el descubrimiento, los motivos o las razones de los problemas planteados”. De igual manera, Hernández, Fernández y Baptista (2006, p.109) manifestaron que este tipo de investigación “va

más allá de la descripción de un fenómeno, sino que van dirigidos a responder a las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales”.

En resumen, en la presente investigación se buscará especificar las propiedades importantes del grupo del área financiera acerca de la necesidad de mejorar en la empresa la rentabilidad financiera.

#### **3.3.4 Correlacional.**

Para Hernández (2005, p.105) la investigación correlacional “tiene el propósito de conocer la relación que existe entre dos o más variables, con conceptos o categorías en un contexto en particular”, además con los estudios cuantitativos correlacionales se mide el grado de relación entre las dos variables mediante un proceso sistemático, disciplinado y controlado; buscando la exactitud de mediciones sociales con el fin de garantizar los resultados.

En conclusión, en el presente trabajo investigativo se determinará como se interrelaciona el proceso de crédito y cobranza al incremento de índice de la cartera vencida. Esto permite explorar y desarrollar un plan estratégico que gestione la cobranza para recurrar la cartera ya vencida.

### **3.4 HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS A UTILIZAR EN LA INVESTIGACIÓN**

Para llevar a cada esta investigación y así determinar el planteamiento de la problemática a solucionar se requirió de técnicas y herramientas que auxiliaron a la realización de este trabajo investigativo, estas fueron:

**La investigación documental:** Que se trata de la recopilación de antecedentes mediante documentos que sirven para fundamentar y complementar la investigación con aportes de diferentes autores.

**La investigación de campo:** Esta se dio de manera directa en donde se presenta el problema de estudio, la herramienta que apoyo a la investigación fue a entrevista a la Jefa del Dpto. de Crédito y Cobranza y Personal del Dpto. de Crédito y Cobranza.

### **3.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.**

#### **3.5.1 Observación.**

Dentro de todo proceso de investigación uno de los elementos importante es la observación, que es donde se apoya el investigador para determinar las falencias de la institución en estudio, según Zea Leiva F. (1996) mencionó que “es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis”(p.54), con la finalidad de obtener gran parte del acervo de conocimiento que constituye la ciencia que mediante la observación ha logrado.

A través de esta técnica permite ir a los protagonistas, participar en su construcción y a su vez permite construir a partir de los encuentros en el contexto por medio de la reflexión de las relaciones que se presentan entre la practica integrada y la construcción de significados, participando del proceso de construcción descubriendo el sentido, la dinámica y los procesos de los acontecimientos que viven los protagonistas en el medio en que se desarrolla como Practicante de la prueba piloto, permitiendo la descripción de la cultura estudiantil desde el punto de vista de los protagonistas.

Además, la observación es el examen atento de los diferentes aspectos de un fenómeno a fin de estudiar sus características y comportamiento dentro del medio en donde se desenvuelven éste, que con la observación directa de un fenómeno ayuda a realizar el planteamiento adecuado de la problemática a estudiar. Adicionalmente, entre muchas otras ventajas permite hacer una formulación global de la investigación incluyendo sus planes, programas, técnicas y herramientas a utilizar.

En resumen, la observación permite conocer la realidad mediante la percepción directa de los objetos y fenómenos.

### **3.6. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

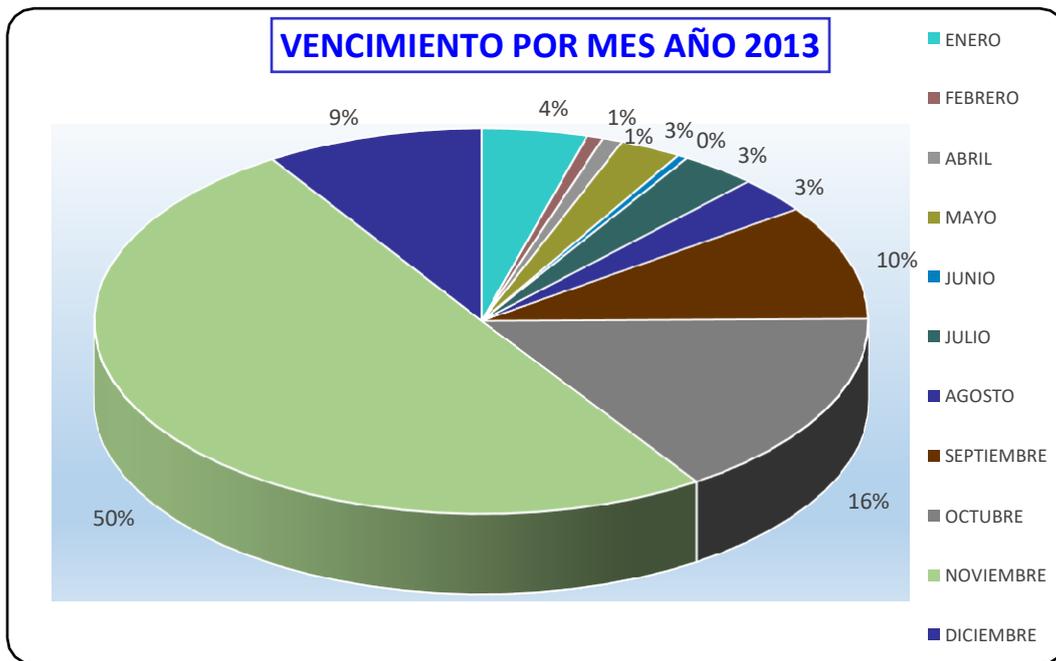
Para la realización de este trabajo investigativo se utilizan las técnicas de la observación con el fin de recolectar, analizar e ir unificando información. Para la recolección de información se usaron datos, los mismos que se procedió a examinar a los clientes y su vencimiento, a través del sistema, haciendo uso del método analítico y la técnica de observación, permitiendo así conocer el problema de investigación y elaborar las mejoras. Del mismo modo, se realizaron cuadros estadísticos para lograr la mejora aplicando un instrumento guía que identificó los métodos empleados para lograr recolectar los datos necesarios para evaluar el problema.

Para esto, se revisó el ranking de ventas por clientes para proceder a extraer la cartera vencida por mes de cada año (2013, 2014 y 2015). Para ello se utilizó la herramienta de Excel para elaborar los cuadros y gráficos respectivos con un análisis de tiempo de la cartera vencida, cartera que no devenga intereses, con los datos presentados desde enero del 2013 a abril del 2015.

#### **3.6.1. Diagnóstico de la Cartera de ventas de los años 2013, 2014 y 2015**

Es favorable para la empresa para conllevar una relación positiva entre las deudas que son a corto plazo es que deba contar con el suficiente efectivo para no comprometer la liquidez. pero debido al retraso en el cumplimiento de las obligaciones que tienen los clientes desde los pagos menos riesgosos hasta las litigiosas ya se consideran incobrables, y obtener su recuperación resulta tedioso porque pasa por gestiones judiciales, como se muestra en la Figura 4.1, 4.2 y 4.3 que reflejan el porcentaje de cada mes de los impagos de los clientes durante el año 2013, 2014 y 2015 (Ver Anexo 1)

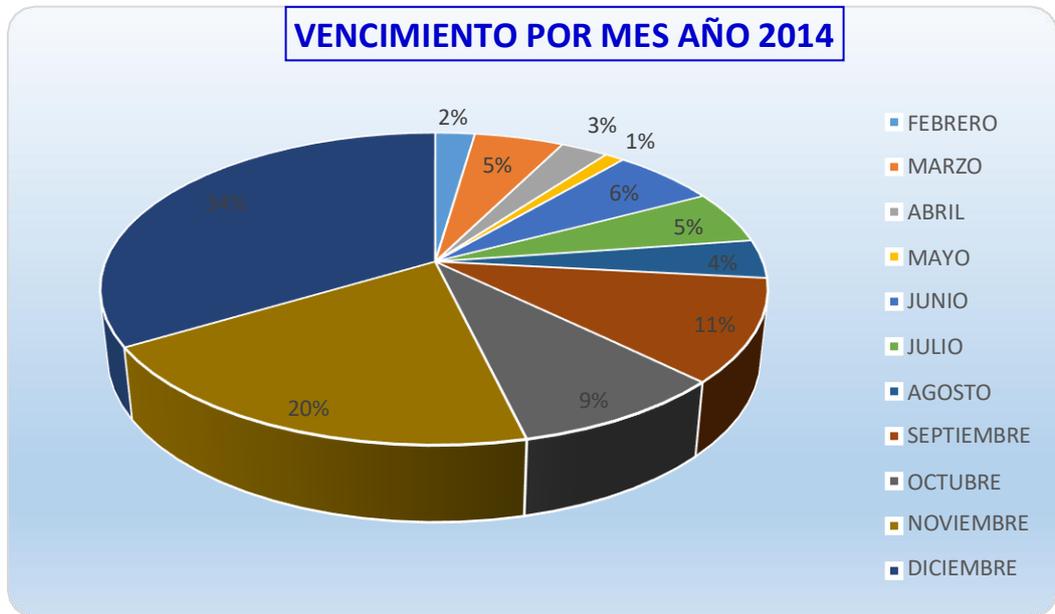
Figura 2.1 VENCIMIENTO POR MES AÑO 2013



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que la cartera de clientes es muy riesgosa, ya que la variación entre la cartera vencida y en riesgo es muy estrecha. Es necesario recalcar que la cartera en riesgo está representada con el 50%, para lo cual hay que definir el riesgo correspondiente a cada uno de estos rangos, ya que si mayor es la antigüedad de la cartera mayor es su riesgo de incobrabilidad.

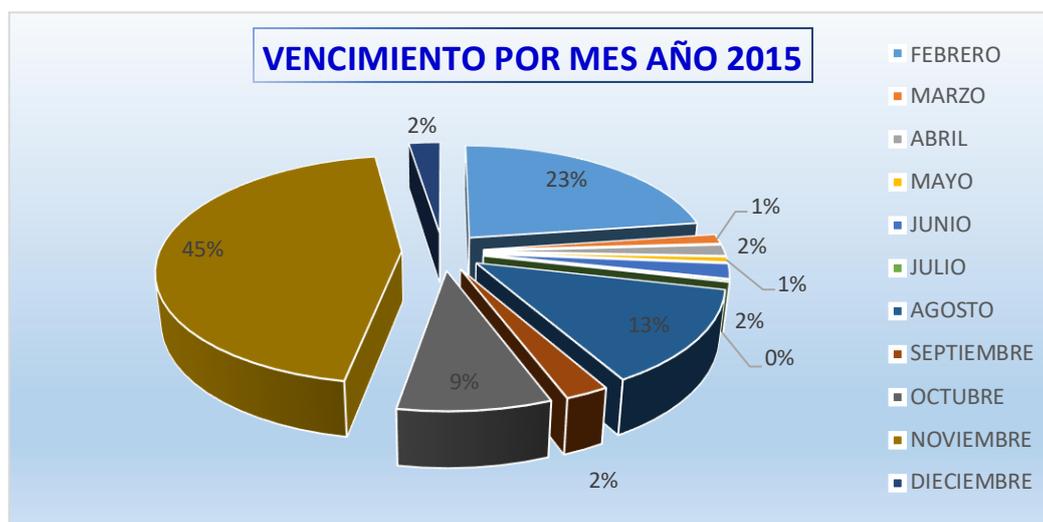
Figura 4.2. Vencimiento por mes año 2014



Fuente: Elaboración propia

Una vez definido el riesgo para cada tramo de antigüedad de cartera, se procede a mostrar que el nivel de riesgo de incobrabilidad de cartera que está representada con el 34 %. (Ver Anexo 2)

Figura 4.3. Vencimiento por mes año 2015



Fuente: Elaboración propia

Se evidencia el riesgo de la cartera por la acumulación de incobrabilidad con el 45% la cual tiene un vencimiento que supera los límites permitidos, es decir que la probabilidad de cobro es bajo y se deberían tomar acciones para que la cartera vencida sea recuperada antes de que su riesgo de incobrabilidad incremente. (Ver Anexo 2)

### 3.6.2 Estadísticas de carteras vencidas de los años 2013, 2014 y 2015

La acción satisfactoria de toda empresa es poder recuperar toda la cartera, pero al existir incumplimiento en los pagos va aumentar porcentualmente la incobrabilidad de la cartera crediticia, según se muestra en el Cuadro 4.4 los totales de los clientes que han caído en morosidad.

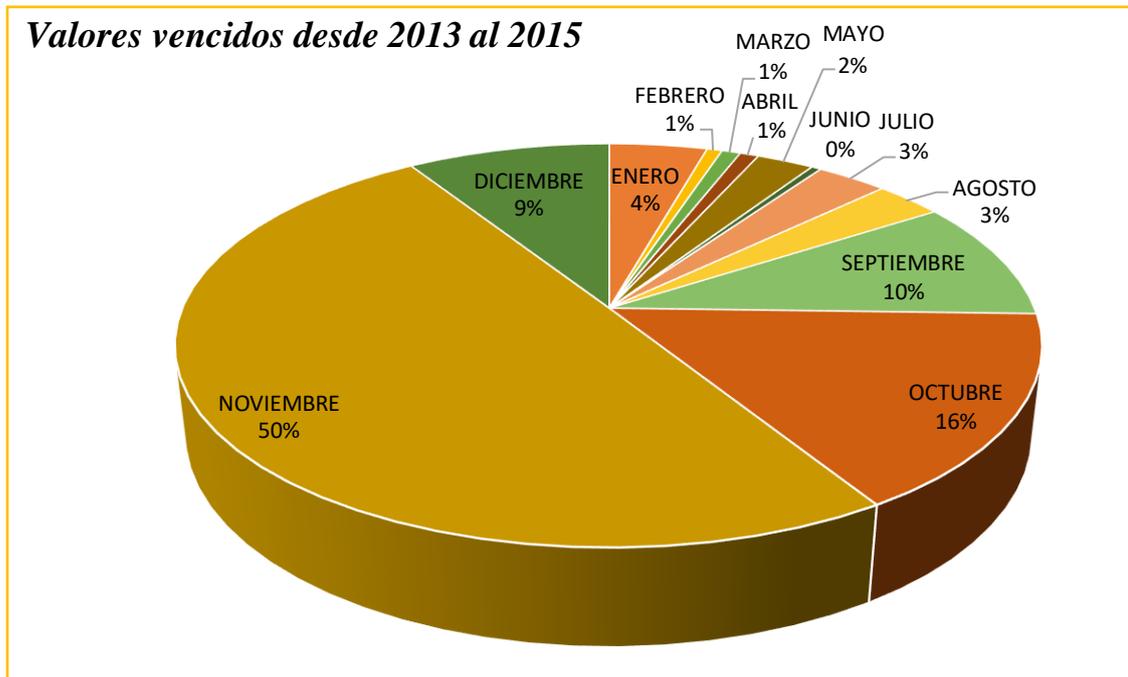
Cuadro 4.4. Totales por cartera vencida

**Valores vencidos desde 2013 al 2015**

<b>MESES</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
ENERO	11.236,33		
FEBRERO	1.733,22	3.755,68	39.133,67
MARZO	2.150,71	8.489,17	2.266,32
ABRIL	2.150,71	4.514,06	2.626,33
MAYO	6.549,58	1.862,18	1.244,58
JUNIO	1.118,09	10.094,31	3.518,45
JULIO	8.161,38	9.148,51	387,46
AGOSTO	7.783,87	6.655,92	22.772,43
SEPTIEMBRE	24.817,44	17.736,96	4.183,88
OCTUBRE	40.555,18	14.930,05	14.556,08
NOVIEMBRE	128.618,82	33.421,35	77.012,67
DICIEMBRE	23.284,50	56.088,08	4.236,24
<b>TOTALES</b>	<b>258.159,83</b>	<b>166.696,27</b>	<b>171.938,11</b>
<b>Fuente:</b> Elaboración propia, 2016			

Como se evidencia en el Cuadro 4.4 en el Año 2013 existe una cartera riesgosa, la resultaría casi incobrable su recuperación.

**Figura 4.5. Valores Vencidos**



*Fuente: Elaboración propia, 2016*

Como se puede observar los valores vencidos más altos se reflejan en el año 2013 por lo que la cartera de clientes es muy riesgosa, es decir que existe una variación entre la cartera vencida y el riesgo que es muy estrecha. Por tanto, el entorno del año 2013 es más crítico, con niveles de sobreendeudamiento y por ende con menor rentabilidad, según se puede apreciar el deterioro de la cartera de crédito y baja rentabilidad que en el año 2014 comparado con el año 2015.

Una vez finalizado con el estudio de esta investigación y después de revisar las ventas por clientes de los años 2013, 2014 y 2015 con la cartera vencida, se evidencia que la Empresa Ecuamateriales S.A. está en proceso de recuperación de la cartera vencida. Atendiendo a estas consideraciones se ha identificado el problema para el cual se proponen actividades al Departamento de Crédito y Cobranza mediante información, trabajo en conjunto para obtener los resultados se debe cumplir con el procedimiento de seleccionar a los clientes y cobro oportuno de los créditos. Se indica asimismo que con la implementación y ejecución de los procesos y políticas para la recuperación de cartera se podrá contribuir a la solución de los problemas de la cartera vencida, los cuales ayudará a tener una mayor solvencia y liquidez.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En consecuencia, se plantea una propuesta para lograr recuperar la cartera vencida y evitar la morosidad por la que está pasando la empresa y por último se llega a las conclusiones y recomendaciones.

#### 4.1. Plan de mejoras

Una de las mejoras está orientada a diseñar un plan de mejoramiento en el cual se logró establecer lo siguiente que:

- La Empresa Ecuamateriales S.A autoricen los créditos llenando una solicitud para verificar la información de los clientes
- Disponer un plan de acciones con un sistema de seguimiento y control de las mismas
- Incrementar la eficacia y eficiencia de la gestión administrativa
- Capacitar al personal del departamento de Crédito y Cobranza

Debido a todo esto, se ha elaborado un plan que permita de manera organizada, priorizada y planificada ejecutar las acciones de mejorar y recuperar la cartera vencida al día siguiente de la fecha señalada de pago. Por tanto, se requiere el análisis de los créditos vencidos, los mismo que ayudarán en la toma de decisiones ya que a través de este estudio se puede dar las conocer las causas por las cuales surge el problema de vencimiento y los riesgos a lo que se expone la empresa, ya desde la implementación y seguimiento del plan se orienta a aumentar la calidad y rendimiento del departamento de Crédito y Cobranza. Para demostrar esto se muestra en la Figura 4.5 un procedimiento propuesto por Rodríguez C. (2015), el cual se adopta en la propuesta de mejora del trabajo:

Figura 4.5 Procedimiento para la gestión de crédito y cobranza



Fuente: Rodríguez, 2015

Se debe cumplir con algunos requisitos y elementos para poder gestionar con simplicidad para definir la capacidad que se pretende medir de manera poco costosa en tiempo y recurso, logrando la adecuación entendida como la facilidad que debe reflejar el hecho analizado y mostrar el nivel deseado, ejecutando en la validez de tiempo que es el periodo deseado, integrando a los usuarios desde el diseño, y proporcionándoles los recursos y formación fundamental para que de esta manera se motiven en torno al cumplimiento veraz de los indicadores que deben estar orientados a buscar las causas que han llevado a que se alcance un valor particular para así lograr las mejoras

### Estrategias de Cobranza.

Las estrategias de cobranza son una serie de acciones que ejecutadas en el debido tiempo se puede lograr con el objetivo trazado, utilizando herramientas analíticas y estadísticas para conocer bien la cartera vencida mediante una regresión logística para establecer las acciones posibles a ejecutar como

motivadores de pago, segmentaciones de redes de decisiones que sean aplicables a datos del crédito (financiero) datos de la gestión y datos del mercado (buró de crédito). Para asegurar la aplicación de estas acciones se propone tal y como se plantea en ACCION in Sight International Headquarters (2008) que poseer un portafolio con cuentas de clientes con cuentas atrasadas se considera un problema cuando el grado sobrepasa los límites.

Una de las mejores estrategias para reducir la morosidad es tratar el problema antes de que se genere, es decir que toda actividad preventiva es menos riesgosa, costosa y de mejor cobranza empezando con una buena administración de los clientes al día, por ejemplo, educar a los clientes puede resultar una estrategia significativa para la reducción del alto índice de morosidad. Por lo que la empresa debe entrenar a los clientes en todo lo que implica acceder a un crédito y los beneficios que tendrían si los pagos son oportunos. Establecer que todo gasto relacionado con cobrar debe trasladarse al cliente. Otra estrategia es establecer fechas de pagos mutuamente beneficiosas, en donde el cliente se involucra en la programación de fecha que posibilita el incremento de pago.

**Figura 4.6.** Estrategia de cobranza



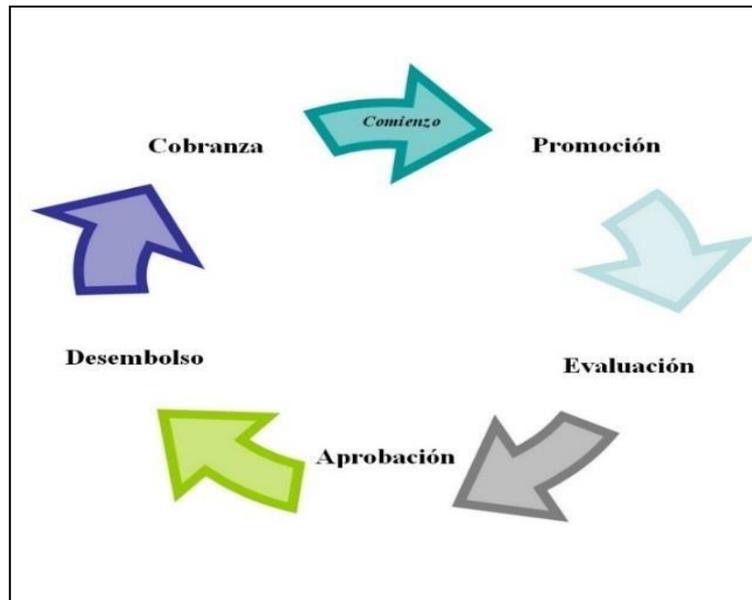
Fuente: Rodríguez, 2015

### El Rol de la Gestión de Cobranzas

Acción in Sight International Headquarters (2008) determina que la gestión de cobranza permite mantener a los clientes y de cierto grado presionar con los pagos, esto es un proceso estratégico y por otro lado genera hábitos de pago

en los clientes, es decir que la cobranza es un área de negocios cuya finalidad es la de generar rentabilidad logrando convertir las perdidas en ingresos.

**Figura 4.7.** Proceso de cobranza.



*Fuente: Acción in Sight International Headquarters (2008)*

De tal manera, la gestión de cobranza es parte de un análisis de la situación del cliente por eso es un proceso interactivo con los clientes ya que de manera oportuna y frecuente se está en contacto con los clientes debiéndose realizar un seguimiento y control del acuerdo por los clientes pactados, ofreciendo así alternativas de negociación y solución oportuna si existiera incumplimiento alguno quedando todas las acciones debidamente registradas, tales acciones son sugeridas para recuperar la cartera vencida:

**a) Análisis del caso:** Se considera un análisis del entorno micro y macro de la Empresa Ecuamateriales S.A., así considerar los medios internos y externos de los informes.

**b) Contacto con el cliente:** Para lograr el cobro es necesario que el cliente conozca la deuda, aunque no parece algo fácil, si la morosidad es excesiva, para esto se debe demostrar con absoluta seguridad el origen el monto que

adeuda. Las acciones coordinadas aplicadas oportunamente a los clientes se lograrán recuperar la cartera vencida, hay que interactuar con los clientes, como parte del análisis de la situación del cliente.

**c) Diagnóstico:** Desde cuando el cliente adquiere la deuda se debe indicar las políticas de pago, con el fin de crear una cultura de pago, y que no genere una cartera vencida.

**d) Generación de alternativa:** Con el frecuente contacto con los clientes y ofreciendo alternativas de solución a cada cliente en mora, se registrará las acciones ejecutadas para efectuar el seguimiento continuo y control del comportamiento negociado.

**e) Obtención de compromisos de pago:** Se debe establecer las fechas de pago, valor de las cuotas y el interés que genera por mora, todo esto debe estar estipulado en la tabla de amortiguación.

**f) Cumplimiento de compromisos de pago:** El cliente debe ser puntual con sus pagos esto refleja confianza, no obstante, los gestores de cobranza deben siempre se llevar un seguimiento a los compromisos de pago de los clientes.

**g) Registro de Acciones:** Las acciones están por el personal de gestión de cobranza.

**h) Seguimiento del caso:** Se registran las acciones realizadas en el afán de cobrar el endeudamiento.

**i) Intensificación de las acciones:** Es el proceso de cobro inmediato sustentado en el marco legal.

**j) Definiendo los créditos “pérdida”:** Es reconocer las condiciones de la pérdida debido a un crédito, porque cuando la gestión de cobranza ha finalizado puede ser que se haya agotado todas las estrategias posibles para la recuperación de la deuda y/o cuando la probabilidad de pago es muy baja. En general, se debe analizar el costo-beneficio de las medidas judiciales, reportando el cliente moroso, y otras acciones permitidas por ley.

La gestión de cobranza debe ser bien definida o bien entendida para que se lleve a cabo una toma de estrategias precisas y nada costosas, como se muestra en la Figura 4.8:

**Figura 4.8.** Gestión de cobranza



Fuente: Acción in Sight International Headquarters (2008)

Para la gestión de la cobranza debe ser percibido por el cliente como algo continuo para que resulte importante el seguimiento rápido y eficaz de las acciones de cobranza por los participantes directos del departamento de cobranza como son los asesores de crédito, call center y gestores de campo; que de manera ágil y dinámica controlan la situación al realizar acciones que van dirigidas a todas las personas que están incumpliendo sus pagos a tiempo esto incluye a cónyuges, garantes y familiares/amigos de referencias. En general, una gestión de cobranza tiene que ser bien dirigida y sin error, porque un cobro al cliente equivocado puede ser costosa para la empresa. Acción in Sight International Headquarters (2008) indicó algunos errores comunes:

- Orientación a la refinanciación, renovación, o el otorgar un crédito para cancelar uno previo en atraso sin el debido análisis y seguimiento de la situación actual del cliente.

- Orientación a la colección de bienes o artefactos del negocio o el hogar como medio de repago de la deuda.
- Orientación a la subjetividad.

En resumen, para lograr una rentabilidad a largo plazo es importante tener en cuenta la inversión de cada cliente y en cuanto tiempo pacto su compromiso de pago, con esto la empresa no solo ganará nuevos clientes, sino que retendrá a sus clientes de años.

### **Mejores prácticas en la gestión de cobranza**

En la actualidad, el sector financiero ha modificado sus técnicas y herramientas de análisis para cobrar carteras vencidas con la finalidad de evaluar más precisamente el riesgo que estaría asociado con cada cliente, para ello fue necesario identificar las acciones sean efectivas para la cobranza y así recuperar la cartera. Según Acción in Sight International Headquarters (2008) recomendó para la cobranza exitosa de créditos morosos un conjunto de políticas y procedimientos, las cuales son:

#### **Adoptar estrategias proactivas para tratar la morosidad antes que comience**

Son acciones que se toman antes de que surjan los problemas, ya que están reducirán la morosidad.

#### **Educar a los clientes sobre características del producto, costos y gastos de cobranza**

Los beneficios de los pagos a tiempo y la comprensión de la tabla de amortización en gran medida reducirá la morosidad.

#### **Establecer fechas de pago que son mutuamente beneficiosas**

Indicar a los clientes las fechas de pagos pueden resultar mutuamente favorables.

### **Tratar quejas y reclamos oportunamente**

Es importante atender las inquietudes de los clientes antes de resultar en morosidad se debe analizar el motivo del atraso para encontrar la solución ante esta situación.

### **Utilizar el Refuerzo Positivo**

El refuerzo positivo, aunque parece sencillo, también puede jugar un papel importante. La institución tiene la oportunidad de reconocer y premiar a los clientes que realizan su pago puntual, ofreciendo acceso inmediato a nuevos créditos, montos mayores, tasas preferenciales (menor tasa), certificados de puntualidad, ofrecer entrenamiento y capacitación, obsequios, etc. Estas acciones deben implementarse, y ser integradas a la estrategia de venta de la empresa.

### **Fomentar la Alta Productividad en el Área de Cobranza**

Se refiere a una estrategia que definirá los aspectos positivos o negativos de acuerdo al manejo de cobranza, pero para que esto se cumpla es necesario capacitar y motivar al personal para mejorar su desempeño.

### **Determinar el procedimiento adecuado para la cobranza**

Todo derecho exigible se deriva por alguna venta, prestación de servicio u otro tipo otorgamiento de crédito que están representada por las cuentas por cobrar, cuyas cuentas debe seguir un proceso apropiado que admita la administración de la información de adquisición de crédito de cada cliente. Teniendo en cuenta que el procedimiento de cobran comienza desde el mismo momento que se adquiere el crédito se le otorga derechos y aceptación de adeudamiento al clientes por tal tiene una serie de responsabilidades u obligaciones.

**Cuadro 4.9.** Opción 1: Contar con compañías especializadas de cobranza

<b>Ventajas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Cuentan con personal entrenado y especializado que disponen de tiempo suficiente para una buena gestión del cobro.</li><li>• El control y la supervisión de las actividades son costosos, y este costo se traslada a la compañía.</li><li>• El cliente es intimidado ante la aparición de un nuevo gestor o compañía diferente.</li><li>• Tienen mayor capacidad para desarrollar una gama de servicios de cobranza, como son los call centers, colectores de pago, gestores en terreno, y puntos de recaudo.</li></ul>
<b>Desventajas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Carecen de experiencia en el trato con el sector de bajos ingresos.</li><li>• No están disponibles en todos los mercados o países.</li><li>• Poco interés en la relación con el cliente, lo que dificulta su reactivación</li><li>• La comunicación interna entre la institución y la compañía se complica, se puede duplicar esfuerzos y caer en contradicciones frente al cliente.</li><li>• Al tener contacto directo con los clientes, muchos problemas internos se dan a conocer y las instituciones pierden confidencialidad. Falta de autoridad para el cobro cuando los clientes los desconocen alegando no tener vínculo alguno con ellos.</li><li>• Compañías especializadas podrían no adherirse a los mismos procedimientos éticos y estándares que promueven las instituciones para el tratamiento de los clientes.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 4.10.** Opción 2: Implementar una unidad interna de cobranza

<b>Ventajas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Las unidades internas tienen mayor conocimiento del cliente y del mercado.</li><li>• Se preocupan por mantener la relación con el cliente, y la posibilidad de reactivación. Contribuyen en la retroalimentación interna del proceso integral del crédito.</li><li>• El personal se siente parte de la organización y se compromete con los objetivos. Cuentan con una base de datos que permita el desarrollo de la cobranza predictiva.</li><li>• Las IMF mantienen control total sobre la interface con el cliente debido a que las prácticas de cobranza se mantienen alineadas con la ética y los estándares de la institución.</li></ul>
<b>Desventajas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Las unidades internas exigen un proceso formativo especializado que pocas IMF puede brindar a su personal, por falta de tiempo y recursos; el control y supervisión de las actividades y personal de cobranza también implican costos altos.</li><li>• Carencia de un adecuado reconocimiento personal y profesional a los gestores de cobranza. La cobranza es una actividad poco grata y en algunos contextos culturales tiene una imagen negativa.</li><li>• Distracción de las labores de promoción y análisis sobre todo en periodos de expansión.</li><li>• Escasa experiencia de las IMF en cobranza</li></ul>

### **Seleccionar y capacitar el personal**

Ante una buena toma de decisión es necesario formar una comisión de cobranza interna, aunque en ciertos casos se contrata a otras empresas para seleccionar y capacitar al personal idóneo. El personal debe estar seleccionado de acuerdo a su perfil profesional, como son los gestores de campo, call center, compañías de cobranza, abogados, etc., la definición de responsabilidades de los participantes dentro del proceso de cobranza es clave para obtener resultados satisfactorios.

Como tal la capacitación debe ser preciso para garantizar la recuperación exitosa de los adeudamientos de los clientes, es decir que el personal debe desarrollar tácticas y técnicas de argumentación para persuadir al cliente moroso e incentivarlo a que cancele sus valores vencidos.

### **Implementar un sistema de incentivos para el personal**

No es necesario solamente con capacitar al personal de cobranza para que realicen sus actividades obteniendo las metas trazadas sino motivarlos con algún tipo de incentivo que de alguna manera premien a su labor cumplida, es decir que mientras más alto sea la cifra de porcentaje de recuperación mejor incentivos reciban

### **Asegurar la calidad de la recopilación y manejo de información**

La cartera de los clientes es de vital importancia dentro de toda empresa, ya que si el manejo de información de los clientes se lleva en un adecuado orden resultará mucho más fácil de encontrar dicha información de manera oportuna y con precisión sobre los clientes que tengan morosidad en sus créditos.

### **Desarrollar eficientes sistemas de información y soporte**

La gestión de cobranza debe ser analizada de manera precisa para esto se requiere de un soporte informático que facilite el seguimiento de los clientes que han caído en morosidad y obtener los reportes de las fechas de pagos, por ende, se sabrá con precisión los que realmente tienen un alto porcentaje de

adeudamiento con la empresa. Además, el sistema informático de ser ingresado las veces que cada cliente fue contactado para recordatorio de pagos a través de los diferentes canales como los asesores de crédito, gestores de cobranza o call center.

### **Obtención de información de calidad acerca del cliente**

La gestión de cobranza resulta funcional si el contacto con el adeudado es permanente, como tal es de gran importancia la ubicación concreta del cliente, es decir que en el mismo momento en que el cliente solicita el crédito se debe obtener nombres completos, dirección con croquis, teléfonos, referencias tanto personales como comerciales, toda esta información debe ser verificada para de este modo otorgar el crédito.

### **El establecimiento del comité de mora**

Usualmente este comité lo conforman los asesores de crédito, gestores de cobranza, gerente de sucursal, entre otras, los mismos que deben reunirse a menudo para analizar la realidad de cada caso para así aplicar los correctivos precisos para cada caso.

Además, este comité es de gran aporte al desarrollo de una cultura de cobranza en la empresa, ya que con la aplicación de estrategias, políticas y procedimientos de cobranza llevan un control de morosidad, además contribuye en la toma de decisión.

### **Crear unidades internas de control metodológico**

Considerada como una herramienta de retroalimentación y diagnóstico que mantiene informado a la gerencia sobre la calidad de operalización de la empresa y sucursales en caso de tenerlas y de la correcta aplicación de los procesos de crédito.

## Contar con políticas y procesos de recuperación claramente definidos

Contar con políticas dentro de los procedimientos sirve para orientar al personal encargado de la cobranza que de forma sistematizada y homogénea sepan cómo actuar en cada situación, por lo que es necesario definir lo siguiente:

### Establecer Políticas para el Contacto con el Cliente

Se debe considerar primero los días de atraso y la posible recuperación, como estrategia preventiva es llamar al cliente días previos a su fecha de vencimiento hacer un recordatorio de su valor a cancelar y las correspondientes medidas que se tomaría en caso de no cancelar a tiempo su cuota.

Por otra parte, un sistema de asignación de puntos de acuerdo a las actividades comerciales y bancarias que realiza el cliente, es decir que a través del scoring de cobranza reflejará su calificación crediticia y su capacidad de pagos mensuales. En otras palabras, el scoring indicará si el cliente está en condiciones de adquirir el crédito de este modo la empresa preverá una herramienta para identificar el riesgo sustentado en los atributos de créditos existentes. El éxito del scoring de cobranza depende no solamente del desarrollo del score y de las estrategias de recuperación, sino también de la implementación correcta de las estrategias definidas y del monitoreo de los resultados.

**Cuadro 4.11.** Ejemplo en Práctica – Scoring de Cobranza

<b><i>Sin score</i></b>	<b><i>Con score</i></b>	<b><i>Con score</i></b>	<b><i>Actividad</i></b>
<i>Días de atraso</i>	<i>Prioridad Alta</i>	<i>Prioridad Baja</i>	
7	5	15	<i>Carta 1</i>
15	10	20	<i>Carta 2</i>
40	30	45	<i>Carta 3</i>
60	45	60	<i>Aviso jurídico</i>

Fuente: Elaboración propia

Tradicionalmente se envían cartas de cobranza de acuerdo con el número de días de atraso sin identificar prioridades y probabilidades de cobro. En el caso de la aplicación de score de cobranza, el día de envío de la carta de cobranza dependerá principalmente de la prioridad definida, basada en la probabilidad de cobro y el riesgo del cliente.

## Segmentación

Una segunda y valiosa metodología para la implementación de exitosas estrategias de cobranza es la segmentación de clientes. No todos los clientes son iguales, ni la situación que conllevó a la mora tampoco. Para una buena segmentación resulta fundamental la identificación de la causa del atraso y la clasificación del cliente basado en actitud, capacidad de pago, solvencia y ubicación.

**Figura 4.12.** Segmentación de cobranza



**Fuente:** Sight International Headquarters (2008)

Este proceso es adicional a la determinación del nivel de riesgo (data mining o scorecard).

Una adecuada segmentación de los clientes no se logra en los primeros contactos, resulta difícil clasificarlos y por ello es importante el seguimiento a realizar y los días de atraso que el cliente acumule.

La segmentación de clientes es una importante herramienta que complementa la información proveída por una herramienta de medición de riesgo como un scoring. Si la institución no cuenta con esto, una clasificación útil puede diferenciar los clientes de la siguiente manera:

- **El cliente que quiere y puede pagar** necesita que mediante una gestión de cobranza y una herramienta de negociación brinde nuevas situaciones de pago, la misma que se pueda recuperar la deuda y de tal forma el cliente pueda salir del buró de crédito, en tal caso son clientes a los cuales no se les fue entregado la tabla de amortización en donde indican las fechas de pagos.
- **El cliente que quiere y no puede pagar** es la disponibilidad de alternativas y facilidades de pago, es decir es aplicar una herramienta de negociación con variación de las condiciones del crédito, es decir que el cliente se somete a una reprogramación o refinanciamiento, que solo se aplican a clientes que posean un buen historial de buró de crédito pero que por alguna calamidad se le hace imposible cancelar a tiempo.
- **El cliente que no quiere y puede pagar** se debe optar estrategias drásticas como una acción de gestión de cobranza intensa, y de ser fallida se recurrirá al proceso judicial.
- **El que no quiere y no puede pagar** requiere un proceso judicial de inmediato, es decir que se trata de clientes dedicados a la estafa, con mal comportamiento, pero antes de proceder con el proceso es necesario verificar la solvencia de los clientes para de esta manera poder recuperar la acreencia.

La relación directa entre intención de pagar y probabilidad de recuperación total de la deuda es evidente al observar esta propuesta de segmentación en la medida que la intención de pago disminuya, así también la probabilidad de recuperación total de la deuda. Ofreciendo varias alternativas de pago, ajustadas a las diversas necesidades y situaciones que demuestran nuestros clientes. Por lo tanto, se debe tomar acciones inmediatas para incrementar el impacto de las actividades de cobranza.

### **Ofrecer una variedad de opciones o alternativas de pago**

Para que la cobranza tenga éxito es necesario recurrir a las alternativas de pago como herramientas de negociación, para esto la empresa debe diseñar varias opciones de pago que se ajusten a diversas necesidades y situaciones. Tradicionalmente la empresa ha utilizado la reprogramación o reestructuración y la refinanciación de créditos como las únicas alternativas de pago. Estas dos opciones no se ajustan a las diversas situaciones que presentan los clientes, de allí la necesidad de innovar y generar nuevas e innovadoras alternativas de negociación.

Para poder ofrecer estas alternativas, es importante que la empresa cuente con el apoyo de un sistema de información que sea tanto estable como flexible. Por lo general, si no es posible cobrar el crédito en un solo pago, se debe buscar una alternativa válida. Esto se debe realizar aún si implica extender el plazo de la deuda, implementar evaluaciones periódicas, o recibir cuotas mínimas durante un período de unos meses y el saldo al vencimiento del crédito. Según la puntualidad del cliente, se reevalúa el caso hasta la conclusión del pago de la deuda total, siempre evaluando el costo-beneficio.

Entre las alternativas de pago se pueden considerar descuentos en el cobro de gastos y penalidades por el pago total, asegurándose mayor descuento para el repago de deudas en el más corto plazo posible. Por ejemplo, un cliente que ante una situación imprevista desea cancelar el total de su deuda atrasada debe recibir un descuento mayor que el que solicita un plazo de 15 meses para el repago, así se crea una motivación para la recuperación de la deuda en el menor plazo posible.

## Consideraciones adicionales en la gestión de cobranza

Cuadro 4.13. ACERCAMIENTO CON EL CLIENTE					
	DURANTE ETAPA DE ESTUDIO Y GRACIA		ETAPA DE RECUPERACIÓN		
PERÍODO DE MOROSIDAD	Recomendación abonos a intereses de desembolso y gracia	Inicio de etapa de recuperación	Antes de vencer 1 cuota	Antes de vencer 2 cuota	Antes de vencer 3 cuota
ACCIÓN					
<b>Notificación call center</b> 	X	Con tres meses de anticipación realizar la gestión de cobranzas telefónica a beneficiario/garante	X	Notificación telefónica a beneficiario dos días posteriores de fecha de vencimiento de cuota.	Notificación telefónica a beneficiario y garantes dos días posteriores de fecha de vencimiento
<b>Notificaciones e-mail cliente.</b> 	X	X	Cinco días antes de fecha de vencimiento de cuota e-mail a beneficiario	Cinco días antes de fecha de vencimiento de segunda cuota e-mail a beneficiario y garante	Cinco días antes de fecha de vencimiento de tercera cuota e-mail a beneficiario y garante
<b>Notificación escrita.</b> 	X	X	X	Notificación escrita a beneficiario y garantes, una al mes. Debe ser enviada máximo cinco días posteriores a la fecha de vencimiento de la cuota.	Notificación escrita a beneficiario y garantes, una al mes. Debe ser enviada máximo tres días posteriores del vencimiento de la segunda cuota.
<b>Notificaciones SMS a cliente</b> 	Mensualmente enviar sms a clientes que se encuentran en etapa de desembolso, recomendando	X	Dos días antes de fecha de vencimiento de cuota sms a beneficiario	Cinco días antes de fecha de vencimiento de segunda cuota sms a beneficiario y garante	Cinco días antes de fecha de vencimiento de segunda cuota sms a beneficiario y garante

Fuente: Elaboración propia, 2016

Las mejores prácticas de cobranzas es el paso más importante para crear una estrategia efectiva de cobranza, pero para su implementación existen varias consideraciones adicionales como la estrategia de protección al consumidor se debe realizar un análisis estructural de costos de todo el proceso de cobranza, así como propone la Acción in Sight International Headquarters (2008) arriba en el cuadro 4.13.

### **Protección al consumidor y la cobranza**

Cuando la relación del cliente es a largo plazo es importante determinar estrategias y desarrollar mecanismos de cobranza, que garantice la recuperación de la cartera vencida ya que es de suma importancia y vital para la empresa su supervivencia, las habilidades aplicadas para que los clientes puedan pagar sus créditos no proceden la fuerza física, intimidación o humillación, se debe tener en cuenta esta normativa que aún está vigente en el país. Para darse una correcta protección al consumidor es necesario que la empresa implemente una cultura de ética profesional en donde así sea la cobranza por vía teléfono debe demostrar el respeto hacia el consumidor, por tal razón la empresa debe monitorear a su personal a que se respete y practique esta normativa.

**Monitorear las actividades de cobranza:** La empresa de priorizar la aplicación de estos procedimientos de cobranza supervisando en el campo de acción y así poder escuchar las opiniones de los clientes sobre el servicio que están prestando.

**Conformar “grupos de enfoque”:** Estos grupos no solo permiten conocer la apreciación de los servicios sino entender que el cliente pueda pagar los pagos.

**Exigir reportes frecuentes y detallados:** Los reportes deben ser exigidos por el gerente de la empresa y de todas sucursales en caso de tenerla, estos deben ser periódicos, con la finalidad de tener una evaluación de las actividades de cobranza.

**Limitar el tiempo de interacción:** La empresa debe imponer un tiempo límite para el asesor logre negociar con el cliente moroso, de ser necesario involucrar a varios actores que colaboren en la posibilidad de reducir el fraude.

## La venta y la Cobranza

Las actividades de la empresa deben estar bien definidas para obtener los pagos de los créditos, es decir cuanto más eficiente resulte este proceso mejor serán los resultados, y este se logrará como primer paso llenando la solicitud de crédito y sustentando la información. Tramitar las solicitudes de crédito de clientes potenciales, obteniendo las referencias que se requieran, bancarias, comerciales, de agencias especializadas, etc., A continuación, se detalla el formato.

Por otra parte, es necesario establecer un proceso de otorgamiento de créditos, ya que reflejará si los clientes están aptos para acceder al crédito, los cuales tendrán un costo, y de esta manera no poner en riesgos los intereses de la empresa, como muestra el cuadro 4.14.

**Cuadro 4.14.** Proceso de otorgamiento de créditos

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>ELEMENTO</b>	<b>COSTO (\$)</b>
Revisión de las compras hechas en la compra		SIN COSTO
Referencias comerciales	Carpeta tipo folder	5,00
Servicios básicos		SIN COSTO
Formulario	Formulario	1,00
Verificación de datos	Llamada telefónica de verificación	0,12
Concesión del crédito	Notificación (x1)	0,01
Resolución	Notificación (x4)	0,04
<b>TOTAL</b>		<b>6,17</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016

Los procesos de cobranzas realizados en el departamento de cartera deben ser claros y homogéneos, para que el personal está orientado en cómo debe actuar en cada situación. La venta y la cobranza son actividades estrechamente vinculadas, y precisamente por eso la empresa no pueden ser dirigidas a una sola actividad, ya que ambas deben ser manejadas de manera integral y con eficiencia para ser sostenible. Finalmente, se muestra la descripción secuencial del proceso de cobranzas de cartera vencida establecido por la empresa objeto de análisis, el cual indica que este se inicia cuando el coordinador de crédito y cobranzas clasifique la cartera según la antigüedad, para esto es necesario recalcar que estén incluidos todos los rangos de vencimiento definidos por la empresa y lo cual hace que su lectura se vuelva complicada.

**Cuadro 4.154.** Proceso de cobro de cartera vencida

<b>PROCESO</b>	<b>OBSERVACIONES/RECOMENDACIONES</b>
Clasificar cartera de acuerdo a su antigüedad.	Este proceso permite conocer el tiempo que tiene vencida una cuenta.
Llamar al cliente requiriendo el cobro.	Permite recordar al cliente que su cuenta esta vencida y la empresa requiere el pago de la misma.
Insistir telefónicamente al cliente y notificar el atraso al gerente de comercialización con copia al tesorero y jefe de ventas.	Permite llevar un control de las cuentas que están teniendo mayor atraso para poder ejercer las acciones necesarias para la ejecución del cobro.
Cerrar despacho.	Permite ejercer presión sobre el cliente para que éste realice el pago.
Elaborar carta de requerimiento del cobro dirigida al Gerente Financiero del cliente.	Este proceso permite de manera formal solicitar el cobro de las deudas que el cliente mantiene con la empresa y que se

	encuentran en un rango que sobrepasa los días de atraso.
Calcular intereses por mora.	Este proceso permite calcular un recargo sobre la deuda que los clientes mantienen y las cuales ya tienen un atraso mayor a 30 días.
Elaborar carta de requerimiento del cobro firmada por los Controlados dirigida al Gerente Financiero con copia al Gerente General del cliente.	Permite de manera formal solicitar el cobro de las deudas que el cliente mantiene con la empresa y que se encuentran en un rango superior al establecido.
Elaborar carta de requerimiento del cobro firmada por el Controlador dirigida al Gerente General del cliente.	Este proceso permite de manera formal solicitar el cobro de las deudas que el cliente mantiene con la empresa y que tienen de atraso un periodo mayor a 60 días.
Abrir expediente de clientes con más de 60 días de atraso detallando el proceso de cobranza emprendido.	Permite a la empresa tener un control de aquellos clientes cuya cartera tiene una antigüedad de más de 60 días, esto con el fin de que en créditos posteriores que solicite crédito se tenga en consideración su comportamiento de pago.
Mantener informado al Comité de Crédito sobre gestiones de cobro realizadas con el cliente.	Permite llevar un control sobre las acciones que el departamento ejecuta para la recuperación de la cartera.
Entregar al Departamento Legal factura del cliente con soportes de las gestiones de recuperación	Permite tomar acciones más drásticas sobre aquellas cuentas cuyo vencimiento supera los 90 días de atraso.

<p>Informar al cliente el traspaso de su deuda al Departamento Legal</p>	<p>Permite conocer al cliente que debido al incumplimiento en el pago de sus obligaciones su caso ha sido trasladado al departamento legal, y es con éste con quien debe llegar a algún tipo de acuerdo en el pago.</p>
<p>Notificar vía correo electrónico al Comité de Crédito</p>	<p>Le permite conocer a la máxima autoridad cuales son las acciones que se han tomado para la recuperación de la cartera.</p>
<p>Analizar caso y de ser necesario autorizar registro de provisión de cuentas de dudoso recaudo.</p>	<p>Permite realizar la provisión de las cuentas que se cree no sea posible su recuperación.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2016

## CONCLUSIONES

Luego de haber analizado el proceso de crédito como el de cobranzas, e identificado los riesgos claves que pueden afectar a los procesos se concluye que:

- Se pudo notar que la causa fundamental de la tardanza en las concesiones de créditos es que el departamento no cuenta con un **scoring de crédito** establecido, y las evaluaciones de las solicitudes de crédito quedan únicamente archivadas sin revisar información alguna.
- No se ha implementado ni definido procesos, políticas ni procedimientos para el otorgamiento de créditos debido a la manera empírica con que trabajan provocando de esta manera una mala evaluación al cliente por lo cual se incrementará la cartera vencida y la morosidad de los clientes.
- No se ha determinado normas de control para otorgar créditos por ello trae como consecuencia la cartera vencida que tiene la empresa es por ello que la rentabilidad de la empresa se ve afectada por la falta de liquidez.

## RECOMENDACIONES

- Establecer y definir procesos, políticas y procedimientos de crédito y cobranzas a través de las fundamentaciones teóricas para un adecuado control y seguimiento de los créditos otorgados a los clientes por la empresa.
- Contratar el personal necesario que se dedique únicamente a la recuperación de la morosidad de la empresa y reducir el índice de la misma con la finalidad que su desempeño mejore y se cumplan las metas propuestas.
- Utilizar en la gestión de cobranzas, técnicas de alcance masivo como son correos electrónicos y mensajes a teléfonos celulares.
- Se recomienda al Gerente Propietario de la empresa Ecuamateriales S.A., considere este Manual como herramienta para que de tal manera se llegue a cumplir los objetivos con el único propósito de brindar un mejor servicio y así mejore el departamento de cobranza.

## BIBLIOGRAFÍA

- Achig Meza, A.E. y Murillo Díaz, E. (2011). *Modelo de gestión de cobranza para mejorar la calidad de la cartera en el Banco Nacional de Fomento*. Ambato – Ecuador.
- Arreondo, E. (2011). *Preocupado Por Recuperar Cartera Vencida*. México.
- Batlle, E. (2008). *Cómo prevenir la morosidad*. Gestión 2000. España.
- Brachfeld (2009) *La Política de Crédito*.
- Brachfiel, Pere J. (2010) *Cobro de impagados*. Guía Práctica Para La Recuperación De Deudas.
- Confederación Alemana, *Administrativa de Cartera y Control de Morosidad CAC*
- Cupelli, R. (1980.) "*Créditos y Cobranzas*", Editoria I Mucci, Buenos Aires,
- Cupelli, R. (2008); *Créditos y Cobranzas*, Editorial Mucci, Argentina.
- Del Valle Córdova, E. (2008). *Crédito y Cobranzas*. México.
- Estevez-Breton, M. (2005). *Técnicas para la Recuperación de Cartera*. XXI Seminario Internacional sobre crédito educativo. Colombia.
- Ettinger, R. (1992). *Créditos y Cobranzas*. Continental. México.
- Hernández Contreras, Rodrigo Esteban. (2009). *Crédito y Cobranza*. México.
- López Salazar, A. (2011). *Recuperación de Cartera Vencida*. Manual de Cobranzas del Banco Promerica (2006).
- Mondello, C;(2008). *Créditos y cobranzas*. Buenos Aires. (2da Ed). Editorial Grupo Norma.
- Navarro, M. (2007). *Técnicas de crédito y cobranza*, manual de prácticas, México: Colegio de Bachilleres del Estado de Sonora.
- Santandreu (2005) *Gestión de Cobros*.
- Seder, J. (1983). *Créditos y Cobranzas*. Editorial S.E.C.S.A. México.
- Seder, J; (2002). *Créditos y cobranzas*. México. Editorial Continental S.A.

- Torres, J. (2011) *Plan para recuperación de cartera*. Los Ríos.
- Velasco, D. (2010). *Reducir nómina y bajar cartera vencida*. México.
- Villaseñor F. (2003) *Elementos de Administración Crédito y cobranza*. Ed – Editorial Trillas
- William J. Shultz LI.B, Phd. & Hedwig Reinhardt, Phd (1989). *Crédito y cobranzas*. (2ª Ed.). New York.
- Wilson Miño Grijalva (2013). *Historia Del Cooperativismo En El Ecuador*
- Zapico, R; (1967). *Créditos y cobros* (9ª Ed.) América. Editorial Minerva BooksLtda.
- Robbins, Stephen y Coulter, Mary. *Administración*, Octava Edición, de, Pearson Educación, 2005, p. 7 y 9
- “*De o golpe na inadimplência.*” Revista Vendamas Sao Paulo, Brasil. Febrero del 2006.
- “*Políticas y Manuales de Cobranza y Recuperación de créditos*” de las entidades de microfinanzas referidas en el presente documento
- “*Riesgo y Rentabilidad, Banca al consumidor y proceso de adquisición de cuentas.*” Curso de capacitación en cobranza, ofrecido por la empresa Winners, 1998.
- Brachfield, Pere J. “*Jaque a los impagados: el recobro de los impagados mediante la negociación efectiva con los morosos*”. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A., 2004.
- Calderón Prado, R. C. (2005). *Administración, Análisis y Políticas de Crédito*. [Documento en línea]. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/fin/adapocre.htm>
- Calderón Prado, R. C. (2005). *Administración, Análisis y Políticas de Crédito*. [Documento en línea]. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/fin/adapocre.htm>
- Campoverde, F. (2008). *El riesgo crediticio*. [Documento en línea].
- Clasificación del crédito disponible en el sitio web: <http://www.eumed.net/libros/2006b/cag3/1f.htm>
- Copeland, T. E. (1995). (9na ed. tomo II).———. “*Recobrar impagados y negociar con morosos*”. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A. 2002.

- Definición del crédito
- [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)
- Devaney, Patricia Lee. “Beneficiando al cliente con ideales en pro al consumidor”, Monografía
- Estándar de crédito. Van Horne, J. C. & Wachowicz, J. M. (2002). (11ma edición).
- Instrumento crédito Ross, S. A., Westerfield, R. W. & Jaffe, J. F. (2009). (8va edición.).
- James, C. (2003) Políticas y procedimientos de cobros.
- Misino, Dominick J. “Negotiate and Win: Unbeatable Real-World Strategies from the NYPD’S Top Negotiator.” McGraw-Hill Trade, May 19, 2004.
- Rial, Astrid, “Las Mejores prácticas en las cobranzas al Consumidor”. Londres: VRL Publishing, Ltd., 2004.
- Rosas, E. (2009). Cobranza. [Documento en línea]. Recuperado de <http://www.degerencia.com/articulo/clasificacion-modelos-o-tipos-de-cobranza>.
- Sujeto, Objetivo, Composición del crédito disponible en el sitio web:
- Summit, Credit Management Solutions, Buenos Aires, Argentina 2007.
- Teskiewicz, Alberto. “Modelos predictivos para cobranza y refinanciación”. First Collection
- Tipos de crédito. Emery, D. R., Finnerty, J. D., & Stowe, J. D. (2000). (1era ed.) y Weston, J.
- *Ventajas y desventajas del crédito* disponible en el sitio web: [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)

**Anexo 1:** Ranking de cartera vencida por mes de los años 2013, 2014 y 2015

28/02/13	30/03/13	FACS	4166	FACTURA COMERCIAL - SALDO ANTERIOR	105,06
					FEBRERO
					1.733,22
01/04/13	01/04/13	FACS	4227	FACTURA COMERCIAL - SALDO ANTERIOR	351,12
01/04/13	25/04/13	FACS	4228	FACTURA COMERCIAL - SALDO ANTERIOR	42,01
15/04/13	15/05/13	FACS	4268	FACTURA COMERCIAL - SALDO ANTERIOR	560,00
17/04/13	17/05/13	FACS	4273	FACTURA COMERCIAL - SALDO ANTERIOR	605,00
17/04/13	17/04/13	FACS	4274	FACTURA COMERCIAL - SALDO ANTERIOR	220,00
23/04/13	23/05/13	FACS	4282	FACTURA COMERCIAL - SALDO ANTERIOR	372,58
					ABRIL
					2.150,71
30/05/13	30/05/13	CHES	4361	CHEQUE SALDO CLIENTES	1.496,80
30/05/13	30/05/13	CHES	4362	CHEQUE SALDO CLIENTES	1.344,84
30/05/13	30/05/13	CHES	4363	CHEQUE SALDO CLIENTES	941,99
30/05/13	30/05/13	CHES	4366	CHEQUE SALDO CLIENTES	1.424,11
30/05/13	30/05/13	CHES	4367	CHEQUE SALDO CLIENTES	740,96
30/05/13	30/05/13	CHES	4368	CHEQUE SALDO CLIENTES	334,32
08/11/13	08/12/13	FACC	4838	FACTURA COMERCIAL - VENTA	266,56
					MAYO
					6.549,58
20/06/13	20/07/13	FACS	4415	FACTURA COMERCIAL - SALDO ANTERIOR	385,00
20/06/13	20/07/13	FACS	4416	FACTURA COMERCIAL - SALDO ANTERIOR	385,00
20/06/13	20/07/13	FACS	4417	FACTURA COMERCIAL - SALDO ANTERIOR	348,09

					JUNIO	1.118,09
08/07/13	08/07/13	FACS	4437	FACTURA COMERCIAL - SALDO ANTERIOR		508,00
02/07/13	01/08/13	FACS	4432	FACTURA COMERCIAL - SALDO ANTERIOR		1.508,57
01/07/13	31/07/13	FACS	4431	FACTURA COMERCIAL - SALDO ANTERIOR		186,29
03/07/13	02/08/13	FACS	4434	FACTURA COMERCIAL - SALDO ANTERIOR		336,14
19/07/13	18/08/13	FACS	4468	FACTURA COMERCIAL - SALDO ANTERIOR		392,00
19/07/13	18/08/13	FACS	4469	FACTURA COMERCIAL - SALDO ANTERIOR		161,40
24/07/13	23/08/13	FACS	4485	FACTURA COMERCIAL - SALDO ANTERIOR		980,00
22/07/13	21/08/13	CHES	4474	CHEQUE SALDO CLIENTES		1.030,46
08/07/13	08/07/13	CHES	4438	CHEQUE SALDO CLIENTES		3.058,52
					JULIO	8.161,38
19/08/13	18/09/13	FACC	4549	FACTURA COMERCIAL - VENTA		4.846,78
19/08/13	20/08/13	FACC	4550	FACTURA COMERCIAL - VENTA		1.897,73
19/08/13	20/08/13	FACC	4551	FACTURA COMERCIAL - VENTA		1.039,36
					AGOSTO	7.783,87
04/09/13	04/10/13	FACC	4585	FACTURA COMERCIAL - VENTA		592,03
04/09/13	04/10/13	FACC	4586	FACTURA COMERCIAL - VENTA		560,00
18/09/13	18/10/13	FACC	4640	FACTURA COMERCIAL - VENTA		224,00
23/09/13	23/09/13	FACC	4662	FACTURA COMERCIAL - VENTA		1.064,47
04/09/13	04/10/13	FACC	4586	FACTURA COMERCIAL - VENTA		560,00
19/09/13	19/10/13	FACC	4643	FACTURA COMERCIAL - VENTA		81,92
					SEPTIEMBRE	24.817,44

15/10/12	15/10/12	FACS	3858	FACTURA COMERCIAL - SALDO ANTERIOR	2.398,64
15/10/13	14/11/13	FACC	4726	FACTURA COMERCIAL - VENTA	93,65
25/10/13	24/11/13	FACC	4787	FACTURA COMERCIAL - VENTA	135,71
25/10/13	24/11/13	FACC	4788	FACTURA COMERCIAL - VENTA	383,28
26/10/13	25/11/13	FACC	4792	FACTURA COMERCIAL - VENTA	558,92
28/10/13	27/11/13	FACC	4793	FACTURA COMERCIAL - VENTA	224,00
29/10/13	28/11/13	FACC	4801	FACTURA COMERCIAL - VENTA	101,55
30/10/13	29/11/13	FACC	4803	FACTURA COMERCIAL - VENTA	45,15
				OCTUBRE	40.555,18
26/11/13	26/12/13	FACC	4909	FACTURA COMERCIAL - VENTA	27,66
27/11/13	27/12/13	FACC	4919	FACTURA COMERCIAL - VENTA	476,43
29/11/13	29/12/13	FACC	4926	FACTURA COMERCIAL - VENTA	308,45
				NOVIEMBRE	128.618,82
13/12/13	13/12/13	FACC	4991	FACTURA COMERCIAL - VENTA	156,80
20/12/13	20/12/13	FACC	5029	FACTURA COMERCIAL - VENTA	52,47
02/12/13	02/12/13	FACC	4933	FACTURA COMERCIAL - VENTA	5.054,10
05/12/13	05/12/13	FACC	4946	FACTURA COMERCIAL - VENTA	11.200,00
03/12/13	18/12/13	FACC	4936	FACTURA COMERCIAL - VENTA	315,17
11/12/13	26/12/13	FACC	4972	FACTURA COMERCIAL - VENTA	320,29
				DICIEMBRE	23.284,50
<b>TOTAL GENERAL</b>					<b>256.009,12</b>

<b>2014</b>						
13/02/14	15/03/2014	FACC	5229	FACTURA COMERCIAL - VENTA		3.755,68
					FEBRERO	3.755,68
10/03/14	09/04/2014	FACC	5332	FACTURA COMERCIAL - VENTA		2.979,79
18/03/14	17/05/2014	FACC	5369	FACTURA COMERCIAL - VENTA		92,31
27/03/14	26/05/2014	FACC	5428	FACTURA COMERCIAL - VENTA		120,04
					MARZO	8.489,17
10/04/14	10/05/2014	FACC	5513	FACTURA COMERCIAL - VENTA		477,79
22/04/14	22/05/2014	FACC	5568	FACTURA COMERCIAL - VENTA		253,79
28/04/14	28/05/2014	FACC	5597	FACTURA COMERCIAL - VENTA		253,67
					ABRIL	4.514,06
29/05/14	28/06/2014	FACC	5714	FACTURA COMERCIAL - VENTA		106,04
06/05/14	05/06/2014	FACC	5619	FACTURA COMERCIAL - VENTA		234,27
29/05/14	28/06/2014	FACC	5715	FACTURA COMERCIAL - VENTA		519,75
					MAYO	1.862,18
10/06/14	10/07/2014	FACC	5752	FACTURA COMERCIAL - VENTA		330,00
13/06/14	13/07/2014	FACC	5767	FACTURA COMERCIAL - VENTA		376,20
13/06/14	13/07/2014	FACC	5769	FACTURA COMERCIAL - VENTA		327,69
16/06/14	16/07/2014	FACC	5770	FACTURA COMERCIAL -		360,84

				VENTA		
19/06/14	19/07/2014	FACC	5781	FACTURA COMERCIAL - VENTA		324,01
					JUNIO	10.094,31
09/07/14	08/08/2014	FACC	5842	FACTURA COMERCIAL - VENTA		302,47
07/07/14	06/08/2014	FACC	5827	FACTURA COMERCIAL - VENTA		371,45
08/07/14	07/08/2014	FACC	5831	FACTURA COMERCIAL - VENTA		101,31
09/07/14	08/08/2014	FACC	5837	FACTURA COMERCIAL - VENTA		278,59
09/07/14	08/08/2014	FACC	5840	FACTURA COMERCIAL - VENTA		393,73
					JULIO	9.148,51
13/08/14	12/09/2014	FACC	5943	FACTURA COMERCIAL - VENTA		333,98
21/08/14	20/09/2014	FACC	5973	FACTURA COMERCIAL - VENTA		679,71
15/08/14	14/09/2014	FACC	5956	FACTURA COMERCIAL - VENTA		390,21
					AGOSTO	6.655,92
18/09/14	18/10/2014	FACC	6043	FACTURA COMERCIAL - VENTA		880,00
18/09/14	18/10/2014	FACC	6045	FACTURA COMERCIAL - VENTA		323,67
26/09/14	26/10/2014	FACC	6061	FACTURA COMERCIAL - VENTA		346,87
26/09/14	26/10/2014	FACC	6062	FACTURA COMERCIAL - VENTA		132,00
25/09/14	25/10/2014	FACC	6060	FACTURA COMERCIAL - VENTA		304,80
					SEPTIEMBRE	17.736,96

15/10/14	14/11/2014	FACC	6103	FACTURA COMERCIAL - VENTA	956,37
15/10/14	14/11/2014	FACC	6104	FACTURA COMERCIAL - VENTA	635,00
				OCTUBRE	14.930,05
11/11/14	11/12/2014	FACC	6163	FACTURA COMERCIAL - VENTA	374,27
20/11/14	20/12/2014	FACC	6179	FACTURA COMERCIAL - VENTA	2.575,20
24/11/14	24/12/2014	FACC	6187	FACTURA COMERCIAL - VENTA	186,25
28/11/14	28/12/2014	FACC	6191	FACTURA COMERCIAL - VENTA	487,68
				NOVIEMBRE	33.421,35
17/12/14	17/12/2014	FACC	6255	FACTURA COMERCIAL - VENTA	140,54
01/12/14	05/12/2014	FACC	6193	FACTURA COMERCIAL - VENTA	55.760,69
08/12/14	08/12/2014	FACC	6223	FACTURA COMERCIAL - VENTA	16,53
09/12/14	09/12/2014	FACC	6224	FACTURA COMERCIAL - VENTA	11,02
02/12/14	17/12/2014	FACC	6205	FACTURA COMERCIAL - VENTA	60,60
08/12/14	16/12/2014	FACC	6221	FACTURA COMERCIAL - VENTA	56,31
18/12/14	18/12/2014	FACC	6261	FACTURA COMERCIAL - VENTA	2,45
03/12/14	18/12/2014	FACC	6206	FACTURA COMERCIAL - VENTA	39,94
				DICIEMBRE	56.088,08
<b>TOTAL GENERAL</b>					<b>166.696,27</b>

Anexo 2. Solicitud de crédito



**Ecuamateriales S.A.**

Repuestos y Filtros Genuinos para Motores a Diesel.  
Distribuidor de Suministros Eléctricos y de Automatización

San Martín 1104 y Villavicencio

Telfs: 042410490 - 042410781

Email: ventasecuamateriales@gmail.com

Guayaquil-Ecuador

**SOLICITUD DE CREDITO Y/O ACTUALIZACION DE INFORMACION**

Lugar y Fecha:  /  /       Solicitud:       Actualizacion de datos:   
 Vendedor:       Código cliente:

**DATOS DEL CLIENTE**

Persona natural       Persona Juridica       R.U.C. o C.I. :

Nombre o Razon Social: \_\_\_\_\_

Nombre Comercial: \_\_\_\_\_

Fecha de Inicio: \_\_\_\_\_ E-mail: \_\_\_\_\_

Direccion: \_\_\_\_\_

Provincia: \_\_\_\_\_ Telefono #1: \_\_\_\_\_ # de empleados: \_\_\_\_\_

Ciudad: \_\_\_\_\_ Telefono #2: \_\_\_\_\_ # de locales: \_\_\_\_\_

**DATOS DEL REPRESENTANTE LEGAL**

Nombre del representante legal: \_\_\_\_\_

Dirección domicilio: \_\_\_\_\_

Telef. Domicilio: \_\_\_\_\_ Celular: \_\_\_\_\_

**REFERENCIAS COMERCIALES**

EMPRESA	Telf. Convencional	Cupo de crédito	Días plazo	Tiempo
1.-				
2.-				
3.-				

**REFERENCIAS PERSONALES (SI ES PERSONA NATURAL)**

Nombre: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_ Celular: \_\_\_\_\_

### REFERENCIAS BANCARIAS

Institución	Tipo y Número de cuenta	Saldo promedio
1.-		
2.-		

**Documentación requerida persona natural:**

Copia de R.U.C. o C.I.:

Certificado bancario actualizado

**Documentación requerida persona jurídica:**

Copia de R.U.C.:

Copia de Cédula del Rep. Legal

Copia del Nombramiento del Rep. Legal:

Certificado bancario actualizado

#### FAVOR INDICAR EL PROCEDIMIENTO Y REQUISITOS PARA EFECTUAR NUESTRA COBRANZA

**Documentos:**

Factura original  
Copia adicional  
Notas de entrega  
Orden de compra

**Donde debemos entregar estos documentos:**

Lugar: \_\_\_\_\_  
Sección: \_\_\_\_\_  
Departamento: \_\_\_\_\_  
Persona: \_\_\_\_\_

Declaro que todos los datos consignados en este documento son correctos y reales por lo que autorizo a Ecuamateriales S.A., a verificarlos. Manifiesto que he leído, conozco y acepto en todas sus partes las condiciones de otorgamiento de crédito que constan en esta solicitud y me comprometo a pagar a Ecuamateriales S.A. bajo las condiciones de venta, valor y plazo que constan en las facturas y/o cualquier otro documento en señal de aceptación y conformidad.

Se autoriza además a nombre de su empresa, a reportar y divulgar mi (nuestra) información crediticia con ustedes ante cualquier central de información autorizada por la Superintendencia de Bancos, según las condiciones establecidas por las entidades de control.

\_\_\_\_\_  
**Firma del representante Legal  
y sello de la empresa**

**Distribuidores Autorizados:**

**ELECTRICAS BC EBCHO**  
Reserva las Industrias



**SIEMENS**

