



## **ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tema:**

DESARROLLO DE UN PROCESO PARA LA GESTIÓN DE LA CARTERA  
VENCIDA DE LA EMPRESA “CISNECOLOR CIA. LTDA.”.

**Disertación de grado previo a la obtención del título de**

**Ingeniera en Contabilidad y Auditoría**

**Línea de Investigación:**

Finanzas, Auditoría y/o Contabilidad Empresarial.

**Autora:**

DIANA XIMENA BASANTES LLERENA

**Director:**

ING. MG. EDUARDO ANTONIO PAREDES PAREDES

**Ambato – Ecuador**

**Mayo 2015**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
SEDE AMBATO**

**HOJA DE APROBACIÓN**

**Tema:**

DESARROLLO DE UN PROCESO PARA LA GESTIÓN DE LA CARTERA  
VENCIDA DE LA EMPRESA “CISNECOLOR CIA. LTDA.”

**Línea de Investigación:**

Finanzas, Auditoría y/o Contabilidad Empresarial

**Autor:**

DIANA XIMENA BASANTES LLERENA

Eduardo Antonio Paredes Paredes, Ing. Mg.

**CALIFICADOR**

F. \_\_\_\_\_

Mario Roberto Altamirano Hidalgo, Ing. Dr.

**CALIFICADOR**

F. \_\_\_\_\_

Christian Fernando Manobanda Pinto, Ing. Mg.

**CALIFICADOR**

F. \_\_\_\_\_

Andrea del Carmen González Bucheli, Ing. Mg.

**DIRECTORA DE LA ESCUELA DE  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

F. \_\_\_\_\_

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

**SECRETARIO GENERAL PUCESA**

F. \_\_\_\_\_

**Ambato – Ecuador**

**Mayo 2015**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Yo, DIANA XIMENA BASANTES LLERENA portadora de la cédula de ciudadanía No. 180475325-7 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del título de **INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**, son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

**DIANA XIMENA BASANTES LLERENA**

**CI. 180475325-7**

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar expreso mi agradecimiento a Dios ya que por él estoy donde estoy y que sin su guía y sin su bendición esto no hubiera sido posible.

Expreso mi agradecimiento a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, por haberme abierto las puertas permitiéndome ser parte de esta prestigiosa institución y a la vez el haberme permitido culminar mis estudios con éxito.

Agradezco a todos y cada uno de mis maestros quienes me han nutrido con sus conocimientos, los cuales me permitirán desenvolverme de la mejor manera en el campo profesional.

## **DEDICATORIA**

A mis padres, por el sacrificio, el apoyo incondicional y las enseñanzas que han hecho de mí una persona responsable con los más grandes anhelos de seguir creciendo profesionalmente.

## RESUMEN

El presente trabajo de disertación se realiza con el objetivo de estructurar un proceso para la gestión de la cartera vencida, el cual contribuya como guía para la empresa Cisnecolor Cía. Ltda. ubicada en la ciudad de Pelileo, apoyando de manera apropiada en todas sus actividades concernientes al departamento de crédito y cobranza, buscando la eficacia, eficiencia y efectividad al desarrollo de las mismas. La metodología se fundamenta en la modalidad de investigación bibliográfica y de campo, utilizando como técnicas; el análisis documentario realizado a los estados financieros, la entrevista realizada al gerente, administrador y contadora de la misma, y entrevista a los clientes obteniendo así como resultado que la empresa Cisnecolor Cía. Ltda., ha estado desarrollando sus actividades de crédito y cobranza empíricamente, causa por la cual se ha notado una creciente en la cartera vencida de la misma provocando así que no cuente con la liquidez y rentabilidad ineludible para seguir innovando y compitiendo en el mercado como una entidad líder en la prestación del servicio de lavado y teñido de prendas de vestir en jean. La cartera de crédito es la unidad más delicada de una empresa por lo que no debe pasar desapercibida ni ser descuidada, es por esto que se desarrolla un proceso de gestión de cartera vencida, el cual consta de las actividades que deben realizar los directivos y empleados de la empresa para una correcta otorgación de crédito y una efectiva labor de cobranza.

**Palabras claves:** gestión, cartera vencida, crédito.

## ABSTRACT

This dissertation was developed in order to structure a process to manage non-performing loans, which can help as a guide for the company Cisnecolor Cía. Ltda. located in the city of Pelileo, by appropriately supporting all of its activities in the Credit and Collections Department, and pursuing the efficacy, efficiency and in such activities. The methodology is based on bibliographic and field research modes, and uses the documentary analysis of financial reports, an interview with the manager, administrator and accountant, as well as surveys to the clients as techniques. In this way, it obtains as a result that the company Cisnecolor Cía. Ltda. has been carrying out its credit and collection activities empirically, which has increased its non-performing loans thereby causing a lack of liquidity and unavoidable profitability to go on innovating and competing in the market as a leading entity in the service of washing and dyeing jean garments. The loan portfolio is the most delicate unit in a company; therefore, it should not go unnoticed nor be neglected. It is for this reason that a management process for non-performing loans has been developed, which includes activities to be performed by the company's managers and employees for granting credit properly and an effective job of collection.

**Keywords:** management, non-performing loans, credit.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

### **Preliminares**

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD .....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA .....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT .....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	viii
INDICE DE GRÁFICOS .....	xiii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I.....	3
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.1.Tema.....	3
1.2. Planteamiento del problema.....	3
1.2.1. Contextualización.....	3
1.2.2. Análisis Crítico .....	5
1.2.3. Prognosis .....	6
1.2.4. Formulación del problema.....	6
1.2.5. Preguntas Básicas .....	7
1.2.6. Delimitación del Problema.....	8
1.3. Justificación.....	9
1.4. Objetivos .....	9

1.4.1. Objetivo General.....	9
1.4.2. Objetivos Específicos .....	10
CAPITULO II .....	11
MARCO TEÓRICO.....	11
2.1. Antecedentes Investigativos.....	11
2.2. Fundamentación filosófica.....	15
2.3. Fundamentación legal.....	15
2.3.1. Constitución de la República del Ecuador.....	15
2.3.2. Ley de Compañías .....	16
2.3.3. Código Civil .....	16
2.3.4. Código de comercio.....	18
2.3.5. Ley de Régimen tributario interno .....	20
2.4. Fundamentación Teórica.....	21
2.4.1. Proceso.....	21
2.4.2. Gestión de la cartera de crédito.....	28
2.4.4. Cartera de Crédito .....	30
2.4.6. Cliente moroso .....	32
2.4.8. Técnicas de evaluación crediticia (Indicadores financieros) .....	35
2.4.9. Cobranza .....	39
2.4.10. Contabilidad de las cuentas por cobrar .....	41
2.4.11. Normas Internacionales de Información Financiera .....	47
CAPITULO III.....	49
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	49

3.1. Enfoque de la investigación .....	49
3.2. Modalidad de la investigación .....	49
3.2.1. Investigación de campo.....	49
3.2.2. Investigación documental – bibliográfica .....	50
3.3. Tipo de investigación .....	51
3.3.1. Investigación Descriptiva.....	51
3.4. Población y muestra .....	51
3.4.1. Población.....	51
3.4.2. Muestra.....	52
3.5. Recolección de información.....	53
3.5.1. Fuentes primarias .....	53
3.5.2. Fuentes secundarias.....	53
3.6. Instrumentos de recolección de datos .....	53
3.5.1. Encuesta .....	53
3.5.2. Entrevista.....	53
3.5.3. Análisis Documentario.....	54
CAPITULO IV .....	55
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS .....	55
4.1 Aplicación de la encuesta.....	55
4.2. Aplicación de la entrevista .....	67
4.3. Análisis e interpretación de resultados de las entrevistas realizadas .....	72
4.4. Análisis documentario.....	73

CAPITULO V .....	75
PROPUESTA.....	75
5.1. Datos Informativos.....	75
5.1.1 Título.....	75
5.1.2. Institución ejecutora.....	75
5.1.3. Beneficiarios .....	75
5.1.4. Ubicación .....	75
5.1.4.1. Mapa de ubicación .....	76
5.1.5. Tiempo estimado para la ejecución.....	76
5.1.6. Equipo técnico responsable.....	76
5.2 Antecedentes de la propuesta .....	77
5.3. Justificación.....	79
5.4. Objetivos .....	80
5.4.1. Objetivo General .....	80
5.4.2. Objetivos Específicos.....	80
5.5. Fundamentación .....	80
5.5.1. Estructura organizacional.....	80
5.5.2. Estructura del departamento de crédito y cobranza. ....	83
5.5.3. Funciones del departamento de crédito y cobranza .....	84
5.5.4. Solicitud de crédito .....	85
5.5.5. Análisis de crédito.....	86
5.5.6. Estado de cuenta del cliente .....	89
5.5.7. Análisis de antigüedad de saldo .....	90
5.5.8. Clasificación de la cartera .....	91

5.5.9. Provisión cuentas incobrables .....	92
5.5.10. Política de crédito.....	92
5.5.11. Identificación del problema cobranza .....	94
5.5.12. Políticas de cobranza.....	94
5.5.13. Estrategias de cobranza .....	95
5.5.14. Cobro judicial.....	98
5.6. Plan de Acción .....	98
5.6.1 Estructura Organizacional.....	101
5.6.2. Otorgación de crédito.....	105
5.6.3. Control, manejo y seguimiento de la cartera.....	111
5.6.4. Cobranza .....	116
5.7. Administración de la propuesta.....	122
5.8. Previsión de la evaluación.....	123
CAPITULO VI.....	124
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	124
6.1 Conclusiones .....	124
6.2. Recomendaciones.....	126
BIBLIOGRAFÍA.....	128
ANEXOS.....	132

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

### Gráficos

Gráfico 2. 1 ¿Qué es proceso?.....	22
Gráfico 2.2 Elementos y factores de un proceso.....	26
Gráfico 4.3 Años de ser cliente de la empresa .....	56
Gráfico 4.4 Actualización de datos .....	57
Gráfico 4.5 Garantía de pago que el cliente entrega a la empresa .....	58
Gráfico 4.6 Formas de pago .....	59
Gráfico 4.7 Medios de comunicación de retraso en pagos de crédito.....	60
Gráfico 4.8 Retraso en los pagos.....	61
Gráfico 4.9 Motivos de retraso en el pago de créditos.....	62
Gráfico 4.10 Los plazos de crédito son los adecuados.....	63
Gráfico 4.11 Plazos de crédito que el cliente prefiere .....	64
Gráfico 4.12 Recepción de información .....	65
Gráfico 4.13 Los clientes prefieren comprar a:.....	66
Gráfico 5.14 Funciones específicas del departamento de crédito y cobranza.....	85
Gráfico 5.15 Proceso para la gestión de la cartera .....	100
Gráfico 5.16 Estructura organizacional para la empresa Cisnecolor Cía. Ltda. ....	101
Gráfico 5.17 Funciones específica para el jefe de crédito y cobranza .....	104
Gráfico 5.18 Funciones específicas para los funcionarios de la empresa .....	105

Gráfico 5.19 Proceso de otorgación de crédito .....	108
Gráfico 5.20 Solicitud de crédito .....	109
Gráfico 5.21 Análisis de crédito.....	110
Gráfico 5.22 Pasos para el control, manejo y seguimiento de la cartera .....	113
Gráfico 5.23 Pasos para el manejo, control y seguimiento de la cartera .....	120

## **Tablas**

Tabla 2.1 Razones de Liquidez .....	36
Tabla 2.2 Razones de Rendimiento.....	37
Tabla 2.3 Razones de actividad.....	38
Tabla 2.4 Débito de las cuentas por cobrar .....	43
Tabla 2.5 Acreditación de las cuentas por cobrar .....	44
Tabla 2.6 Devolución en ventas .....	44
Tabla 2.7 Ajuste por cuentas por cobrar .....	47
Tabla 2.8 Cancelación de cuentas incobrables.....	47
Tabla 4.9 Análisis documentario.....	74
Tabla 5.10 Gestión de la cartera.....	99
Tabla 5.11 Pasos para otorgar crédito .....	106
Tabla 5.12 Pasos para el control, manejo y seguimiento de la cartera.....	111
Tabla 5.13 Estado de cuenta.....	114
Tabla 5.14 Análisis de antigüedad de saldos .....	115

Tabla 5.15 Pasos para la gestión de cobranza .....	117
Tabla 5.16 Administración de la propuesta.....	122
Tabla 5.17 Previsión de evaluación .....	123

## INTRODUCCIÓN

La empresa Cisnecolor Cía. Ltda. ubicada en la ciudad de Pelileo es una compañía que se dedica a la prestación del servicio de lavandería y tintorería de prendas de vestir fabricadas en tela jean a todas aquellas empresas que realizan la fabricación de las mismas y que tienen la necesidad de contar con este servicio, esta compañía es de gran importancia ya que contribuye al crecimiento tanto de la provincia como del país, poniendo al alcance de todos un servicio que tal vez antes no se encontraba en el país.

Al prestar el servicio a empresas manufactureras para las cuales es difícil adquirir créditos bancarios para operar, obliga a que se extienda plazos para cancelar sus deudas, porque como bien ya sabemos una empresa de este tipo recupera su inversión, costos y utilidad al momento de comercializar el producto y que mejor que apoyar a ese ciclo productivo si se lo puede hacer.

La empresa Cisnecolor Cía. Ltda., ha realizado sus actividades de crédito y cobranza durante años de manera práctica y con el paso de los años se ha notado las consecuencias que esto ha acarreado, reflejándose así una gran cantidad en cartera vencida, razón por la cual la empresa ha perdido liquidez y rentabilidad motivo que incide a que se implemente un proceso adecuado para la gestión de la cartera vencida, de esta forma contribuir a la recuperación de la misma.

El proceso adecuado para la gestión de la cartera contendrá las actividades y los pasos que deben realizar los funcionarios y el personal de la empresa para una correcta otorgación de crédito y una justa labor de cobranza. Al implementarse este proceso de gestión de la cartera, la empresa contará con suficiente solvencia para innovar y seguir compitiendo como empresa líder en el mercado.

La estructura del presente trabajo contempla los siguientes capítulos:

CAPITULO I: EL PROBLEMA.- está conformado por el tema, planteamiento del problema desde una perspectiva macro, meso y micro, justificación y objetivos.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.- está conformado por los antecedentes investigativos, fundamentación filosófica, fundamentación legal, fundamentación teórica.

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.- está conformado por el enfoque de la investigación, la modalidad de investigación, tipos de investigación, las fuentes de recolección de información y los instrumentos de recolección de información.

CAPITULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.- está conformado por la aplicación de los instrumentos de recolección de información, el análisis de datos, la interpretación de los datos y un análisis documentario.

CAPITULO V: PROPUESTA.- está conformada por los datos informativos, antecedentes de la propuesta, justificación, objetivos, fundamentación, el plan de acción, administración, previsión de evaluación.

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.- está conformado por las conclusiones y recomendaciones del trabajo realizado.

# CAPITULO I

## PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. Tema

Desarrollo de un proceso para la gestión de la cartera vencida de la empresa Cisnecolor Cía. Ltda.

### 1.2. Planteamiento del problema

#### 1.2.1. Contextualización

##### 1.2.1.1 Macro

Tungurahua es una provincia donde existen un sin número de empresas comerciales, industriales, financieras, manufactures, de servicio etc., estas han tenido que cursar por problemáticas para llegar al éxito, un problema común que siempre ha estado presente es la cartera vencida, debido a que han tenido que realizar sus actividades de comercio con la otorgación de crédito a sus clientes, sean estas las razones, la competencia existente o la expectativa de un aumentó en el flujo de sus ingresos.

Tungurahua se ha caracterizado por ser una provincia de emprendedores, por cual las personas han requerido del crédito para desarrollar sus actividades de comercio, en especial el sector textil los mismos que necesitan de materias primas y en algunos casos de un servicio con el cual puedan diseñar y fabricar sus productos, siendo estos

recuperados al momento de comercializarlos y obteniendo además la ganancia del mismo.

En general las empresas para la otorgación de crédito deben realizar una serie de actividades, es decir, contar con un proceso el cual conlleve a alcanzar el objetivo deseado, he ahí la problemática detectada, que todas las empresas no cuentan con este y si cuentan no están diseñados correctamente o no lo ponen en práctica como se debe, llegando a tener una cartera de crédito vencida perjudicando a la empresa en la rentabilidad y en la ejecución de sus actividades.

### **1.2.1.2 Meso**

Pelileo se caracteriza por ser el cantón donde se sitúan la mayor parte de empresas textiles, la rama más importante del sector manufacturero debido a su gran movimiento comercial, a la generación de fuentes de trabajo y a los ingresos que este genera.

Pelileo ha crecido notablemente en cuanto a su economía, debido a la existencia de empresas dedicadas a la confección y comercialización de prendas de vestir en jeans, realizando el comercio dentro y fuera del cantón.

Todas estas empresas para realizar sus actividades de diseño, fabricación y comercialización necesitan de financiamiento, y que mejor que recurrir a la adquisición de materias primas y servicios a crédito; lo cual ayude a cumplir con su ciclo productivo obteniendo así su producto final para la venta. Una vez puesto en venta su producto, este recuperará el valor del costo y la ganancia con lo cual cubrirán sus cuentas por pagar.

### **1.2.1.3 Micro**

La empresa Cisnecolor Cía. Ltda. es una empresa que se dedica a la prestación del servicio de lavado y tinturado de prendas de vestir elaboradas en tela jean a todos los fabricantes de la ciudad de Pelileo, debido a la competencia existente la empresa ha tenido que brindar a sus clientes facilidades de pagos, realizando sus ventas a crédito y así poder aumentar sus ingresos y es ahí donde surge el problema del inadecuado otorgamiento crediticio, por parte del personal encargado, ya que no realizan una evaluación previa del cliente referente a su capacidad de pago, riesgo crediticio, etc., y otorgan créditos a cualquier cliente, los cuales en muchos casos no cumplen con su obligación provocando así un incremento de la cartera vencida.

No existe una gestión apropiada del departamento financiero, el propio gerente es quien analiza, evalúa y autoriza el crédito, dado que no se encuentran establecidas políticas crediticias que sirvan de guía para el proceso, por lo que, se manejan empíricamente para otorgar créditos.

La función de cobranza realiza la contadora, es por esto que la recaudación no es inmediata, afectando a la liquidez de la empresa y esto a su vez al cumplimiento de las obligaciones comerciales.

### **1.2.2. Análisis Crítico**

Cisnecolor es una empresa que tuvo sus inicios en el año 2006 con una idea creativa e innovadora de emprender sus actividades de lavado y teñido de prendas de vestir fabricadas en tela jeans en la Ciudad de Pelileo, sus fundadores fueron el Sr. Carlos Llerena, la Sra. Fanny Llerena, la Sra. Blanca Llerena y la Sra. Elsa Llerena, esta fue

una empresa casi pionera ya que en ese entonces solo había cuatro empresas más compitiendo en el mercado, pese a sus nueve años de funcionamiento, al momento no cuenta con un proceso eficiente de la gestión de la cartera de crédito entre otros provocando una inadecuada toma de decisiones por parte de los mismos.

Los problemas causados se encuentran reflejados claramente en la rentabilidad de la empresa y en el flujo negativo actual de caja que presenta, originado por varios factores como; la falta de segregación de funciones, la falta de capacitación al personal, la inadecuada evaluación del sujeto a otorgar el crédito, la falta de garantías que aseguren el cobro y el inexistente seguimiento de crédito, el cual se pretende corregir con un proceso de gestión para la cartera crediticia.

### **1.2.3. Prognosis**

La problemática de la empresa Cisnecolor Cía. Ltda., de no solucionar el problema, corre el riesgo de no contar con la liquidez necesaria para cumplir con sus obligaciones como son; pago de sueldos, pago de impuestos, pago de servicios básicos, gastos de innovación, pago a los proveedores que dará como consecuencia el no abastecimiento de insumos para poder continuar con las actividades que es la esencia de la empresa, perjudicando así a que la empresa siga compitiendo en el mercado ya que la competencia ha aumentado notablemente.

### **1.2.4. Formulación del problema**

¿La inexistencia de un proceso adecuado para la gestión de la cartera vencida de la empresa Cisnecolor Cía. Ltda.?

### 1.2.5. Preguntas Básicas

- **¿Para mejorar la liquidez, la empresa Cisnecolor Cía. Ltda. cuenta con un proceso para la gestión de la cartera vencida?**

La empresa no cuenta con un proceso para la gestión de la cartera vencida razón por la cual las personas que se encuentran laborando dentro de la misma especialmente los encargados de desarrollar las actividades concernientes a crédito y cobranza, no realizan su trabajo basado en un proceso para una correcta selección de clientes, otorgamiento de crédito y cobro del mismo, esto ha llevado a que la empresa aumente su cartera vencida provocando así una disminución de su liquidez y al no contar con dinero para poder cubrir los gastos relacionados con la misma, como son; los sueldos, impuestos, pagos del IESS, servicios básicos, insumos etc.

- **¿La empresa Cisnecolor Cía. Ltda. cuenta con un manual de procedimientos y políticas crediticias para la gestión de crédito y cobranza?**

La empresa Cisnecolor Cía. Ltda. no cuenta con un manual de procesos y políticas crediticias las cuales permitan realizar una correcta selección de clientes y una adecuada labor de cobranza, por lo cual las personas encargadas realizan su trabajo empíricamente, decir se otorga crédito solo a personas conocidas que saben que tienen solvencia, caso contrario para personas desconocidas otorgan crédito con incertidumbre, o a su vez prefiere no otorgarlas.

- **¿Cuenta la empresa Cisnecolor Cía. Ltda. con una segregación de funciones para la aprobación, otorgamiento y cobro de créditos?**

La empresa Cisnecolor Cía. Ltda. no cuenta con una segregación de funciones debido a que esta es una empresa que está constituida de cuatro miembros de la familia, los cuales no tienen definidas sus funciones, cuando uno de estos tiene una idea o surgen algún problema en la empresa se realizan sesiones las conversan y toman la decisión, los cuatro patronos no se encuentran laborando dentro de la empresa, por lo cual no están al tanto de las personas que requieren del servicio que ofrece la misma, la secretaria se encarga de realizar una llamada a cualquiera de los cuatro socios y preguntar si se le da o no el servicio a crédito.

### **1.2.6. Delimitación del Problema**

#### **1.2.6.1 Contenido:**

Campo: Contabilidad

Área: Administrativa

Aspecto: Proceso para la gestión de la cartera vencida

#### **1.2.6.3 Temporal:**

El trabajo se realizará con información del periodo 2014.

#### **1.2.6.4 Espacial:**

La investigación se efectuará en la empresa Cisnecolor Cía. Ltda. ubicada en la ciudad de Pelileo, sector Tambo el progreso.

### **1.3. Justificación**

Es de suma importancia realizar la presente investigación en la empresa Cisnecolor. Cía. Ltda., ya que esta no cuenta con proceso adecuado para gestión de la cartera vencida por cual tiene un alto índice de retraso en cobros, teniendo como consecuencia la falta de liquidez para seguir compitiendo en el mercado, hay que actuar con rapidez, para lo cual se pretende establecer procedimientos y políticas necesarios para una administración eficiente y eficaz de la cartera, y de esta manera la inversión sea maximizada con la cual realice innovaciones y posea el mercado.

El beneficio que traerá consigo la investigación es el de realizar cambio tanto en lo administrativo como en lo financiero causando así un impacto positivo en la empresa y demostrando que la misma puede llegar a ser más rentable de lo que ha venido siendo en los últimos años.

Es factible ya que se cuenta con una gran apertura a la información entregada por la persona encargada, lo permitirá palpar muy cerca la realidad empresarial y así poder desarrollar la presente investigación que coadyuve al crecimiento y desarrollo empresarial, beneficiando así tanto al cliente como a la creación de fuentes de trabajo.

### **1.4. Objetivos**

#### **1.4.1. Objetivo General**

Desarrollar un proceso para la Gestión de la cartera vencida de la empresa Cisnecolor Cía. Ltda.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Analizar la situación actual de la cartera vencida de la empresa mediante procesos y técnicas de evaluación crediticia.
- Determinar los factores que conllevan al incremento de la cartera vencida de la empresa para implementar políticas de crédito adecuadas.
- Estructurar un proceso para la Gestión de la cartera vencida que permita la disminución de la misma.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes Investigativos

Revisando los datos históricos de la empresa Cisnecolor Cía. Ltda. se ha podido evidenciar que no existe ningún estudio relacionado con el tema, recalcando así que el presente desarrollo será el primero en establecer “Un proceso para la gestión de la cartera vencida” ayudando así a que la empresa obtenga un alto nivel de liquidez con la cual pueda solventar sus gastos, continuar innovando y posesionando el mercado.

De igual forma se ha encontrado tesis que tienen cierta relación con el tema las cuales se toman como referencia las siguientes:

De la tesis de grado titulada **“Gestión de crédito y cobranza para prevenir y recuperar la cartera vencida del Banco Pichincha de la ciudad de Guayaquil en el periodo 2011”** realizada en la Universidad Internacional del Ecuador ubicada en Guayaquil-Ecuador, cuyo autor es (VERA, E., 2013). El cual concluyó que:

Para normar un adecuado proceso de gestión de cobro de cartera vencida; el manual orienta el desarrollo de actividades de cada una de las personas que laboran en la oficina; dando a conocer las políticas generales, políticas de riesgos, conocimientos específicos de los requisitos indispensables para efectuar

la cobranza; y lo más importante, conocer el proceso de entrega de notificaciones emitidas a deudores morosos y a sus respectivos garantes.

De la tesis titulada **“Plan estratégico de recuperación de la cartera financiera existente en la ESPOCH”** realizada en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo ubicada en Riobamba- Ecuador, cuyo autor es: (BASANTES, C., 2010). El cual concluyó que:

En la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, existen reglamentos para efectuar la cobranza, sin embargo no son aplicados y muchos de estos están obsoletos, por lo que se presenta en la investigación un sistema adecuado para el mejor manejo de cartera de crédito y cuentas por cobrar que sin duda va a optimizar los recursos y disminuir la morosidad que es el principal problema en esta entidad financiera.

De la tesis titulada **“Análisis del comportamiento de la cartera de crédito de la cooperativa de ahorro y crédito CACPE Zamora e implementación de políticas para reducir el riesgo crediticio”** realizada en la Universidad Particular de Loja ubicada en Loja–Ecuador, cuyo autor es: (BETANCOURT, A., 2010). El cual recomendó que:

Las políticas, planes y resoluciones que conlleven a mejorar la recuperación de cartera se las aplique durante todo el ejercicio económico de la empresa, esto con la finalidad de que se mantenga un control permanente del riesgo crediticio,

porque no siempre va a dar resultado realizar una recuperación intensiva de cartera al fin del año.

De la tesis doctoral titulada “**Análisis y medición del riesgo de crédito en carteras de activos financieros ilíquidos emitidos por empresas**” realizada en la Universidad de Málaga ubicada en Málaga-España, cuyo autor es: (MARTÍNEZ, E., 2009). El cual concluye que:

La entidad financiera debe emplear tanto un sistema ascendente de medición del riesgo total al que está expuesta, con el fin de que se utilice la información que proporcionan las variables fundamentales en la medición del riesgo de crédito y las medidas de riesgo sean sensibles a la composición de la cartera, como un sistema ascendente de medición del riesgo de crédito, de forma que se considere la estructura de dependencia entre las variables fundamentales en la medición del riesgo de crédito.

De la tesis doctoral titulada “**La gestión del riesgo de crédito en las instituciones de micro finanzas**” realizada en la Universidad de Granada ubicada en Granada-España, cuyo autor es: (LARA, J., 2009). El cual concluyó que:

La calificación estadística puede erigirse como una herramienta capaz de decidir sobre la convivencia o no de conceder un microcrédito, y más aun consiguiendo unos resultados satisfactorios en el planteamiento de un modelo de gestión de riesgo de crédito en las instituciones de micro finanzas bajo los acuerdos de Brasilea II. Sin embargo, nos hemos de desechar, en ningún caso, que suplementan

al conjunto de herramientas estadísticas disponibles, pues ambos no son sustitutivos sino todo lo contrario, complementarios.

Del proyecto de grado titulado **“Lineamientos para optimizar el sistema control interno en el departamento de cobranza de la empresa Francisco Anzola Sanchez S.A.”** realizada en la Universidad José Antonio Páez ubicada en Venezuela, cuyo autor es: (MORONTA, C., 2013). El cual recomendó que:

Establecer planes de adiestramiento y capacitación al personal que labora en el departamento a fin de poner en marcha las mejoras de proceso y lograra cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa, tomando en cuenta que la participación de los empleados es de vital importancia y la responsabilidad de las herramientas adecuadas para lograr mejores resultados y por tomar las decisiones adecuadas.

De la tesis titulada **“La morosidad y su impacto en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la agencia real plaza de la caja municipal de ahorro y crédito de Trujillo 2010-2012”** realizada en la Universidad Privada Antenor Orrego ubicada en Trujillo-Perú, cuyo autor es: (CASTAÑEDA, E., 2013). El cual recomendó que:

Se recomienda realizar una eficiente calificación de los sujetos de crédito; para evitar que ingresen a la cartera morosa; para ello es indispensable crear alertas tempranas e implementar un Scoring a efectos de detectar de manera temprana los clientes morosos o con problemas de pago.

## **2.2. Fundamentación filosófica**

Se debe tomar conciencia de los cambios que pueden surgir durante la investigación, es por esto que se basa en un paradigma Crítico Propositivo ya que este enfoque nos ayudara a la comprensión, interpretación y explicación de los fenómenos que van hacer objeto de estudio ayudando así a la búsqueda de procesos lógicos de indagación para acceder y procesar la información.

Crítico ya que en la presente investigación el investigador realizará cuestionamientos acerca de los procedimientos y esquemas existentes en la empresa y que van hacer sujetos a estudio durante el proceso del desarrollo de la investigación. Propositivo debido a que se plantea llegar así a una propuesta de cambio que dé como solución, una correcta gestión de la cartera de crédito.

## **2.3. Fundamentación legal**

Esta investigación tiene como fundamentación legal las siguientes normativas:

### **2.3.1. Constitución de la República del Ecuador**

(ANDRADE, S., 2009)

**Art. 66, inciso 29, literal c.-** Se reconoce y garantizará a las personas. Los derechos de libertad también incluyen. Que ninguna persona pueda ser privada de su libertad por deudas, costas, multas, tributos, ni otras obligaciones, excepto el caso de pensiones alimenticias.

Se cita este artículo ya que nos indica que las personas no podrán ser privadas de su libertad por deudas, aludiendo al tema queremos decir con esto es que si la empresa

quiere privar de libertad a un cliente por deuda esto no podrá llevarse a cabo ya que la constitución es la norma suprema de la República del Ecuador, convirtiéndola así en el texto principal de la política ecuatoriana.

### **2.3.2. Ley de Compañías**

(ECUADOR LEYES Y DECRETOS, Ley de Compañías: Legislación Conexa, Concordancias, 2015)

Art. 94.- La compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidas por la Ley, excepción hecha de operaciones de banco, segura, capitalización y ahorro.

Se cita este artículo ya que la empresa “Cisnecolor Cía. Ltda.” donde se realizara la investigación es una compañía limitada que se encuentra legalmente constituida bajo los parámetros de esta ley y cumple con lo escrito a cabalidad realizando actos de comercio.

### **2.3.3. Código Civil**

(ECUADOR LEYES Y DECRETOS, Código Civil, 2002)

**Art. 413.-** Son títulos ejecutivos: la confesión de parte, hecha con juramento ante jueza o juez competente; la sentencia pasada en autoridad de cosa juzgada; la copia o la compulsas auténticas de las escrituras públicas; los documentos privados reconocidos ante jueza, juez o notario público; las letras de cambio; los pagarés a la orden; los testamentos; las actas judiciales de remate o las copias de los autos de adjudicación debidamente protocolizados, según el caso; las actas de

transacción u otras que contengan obligaciones de dar o hacer alguna cosa; y los demás instrumentos a los que leyes especiales dan el carácter de título ejecutivo.

**Art. 1732.-** Compraventa es un contrato en que una de las partes se obliga a dar una cosa, y la otra a pagarla en dinero. El que contrae la obligación de dar la cosa se llama vendedor, y el que contrae la de pagar el dinero, comprador. El dinero que el comprador se obliga a dar por la cosa vendida se llama precio.

**Art. 1813.-** Si el comprador estuviere constituido en mora de pagar el precio en el lugar y tiempo dichos, el vendedor tendrá derecho para exigir el precio o la resolución de la venta, con resarcimiento de perjuicios.

**Art. 1510.-** El plazo es la época que se fija para el cumplimiento de la obligación, y puede ser expreso o tácito. Es tácito el indispensable para cumplirla. No podrá el juez, sino en casos especiales que las leyes designen, señalar plazo para el cumplimiento de una obligación. Sólo podrá interpretar el concebido en términos vagos u oscuros, sobre cuya inteligencia y aplicación discuerden las partes.

**Art. 1585.-** El pago se hará, bajo todos respectos, en conformidad al tenor de la obligación; sin perjuicio de lo que en casos especiales dispongan las leyes. El acreedor no estará obligado a recibir otra cosa que lo que se le deba, ni aún a pretexto de ser de igual o mayor valor la ofrecida.

Se cita los artículos ya mencionados con el fin de indicar las estipulaciones al momento de realizar una negociación entre dos partes donde la una este obligada a dar una cosa y la otra al pago de la misma, señalando así el plazo en que deba realizar dicha cancelación basado en la ley. También expresa los títulos ejecutivos medios por los

cuales se puede cobrar una deuda contraída al momento de realizar dicha negociación, donde el deudor deberá firmar un documento como promesa de pago. Una vez cumplido el plazo la persona deudora cancelara ni más ni menos el precio acordado.

#### **2.3.4. Código de comercio**

(ECUADOR LEYES Y DECRETOS, Código de comercio, 2002)

**Art 1.-** El Código de Comercio rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles, y los actos y contratos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes.

**Art. 189.-** Luego de haber celebrado el contrato, el vendedor debe entregar las cosas vendidas, en el plazo y lugar convenidos.

**Art. 201.-** El comprador tiene derecho de exigir al vendedor que le entregue la factura de la mercadería vendida, y que ponga al pie de ella el recibido del precio total o de la parte que se hubiere entregado. No reclamando contra el contenido de la factura, dentro de los ocho días siguientes a la entrega de ella, se tendrá por irrevocablemente aceptada.

**Art. 202.-** La demora en el pago del precio de la cosa comprada desde que deba verificarse, según los términos del contrato, constituye al comprador en obligación de pagar el rédito mercantil de la cantidad que adeuda al vendedor.

Se cita al código de comercio porque en este se establecen las obligaciones de los comerciantes y como la empresa realiza operaciones de comercio tiene que sujetarse a este para realizar sus actividades conforme la ley cumpliendo sus obligaciones y haciendo cumplir a quienes corresponda.

Una vez que el vendedor haya cumplido con su obligación le toca al comprador cumplir con la suya, y su obligación es cumplir con el pago sea por la compra de un bien o la de un servicio, al no cumplir con lo pactado sobre el pago llegando así a su vencimiento, el valor de la venta caerá en mora permitida por la ley.

**Art 410.-** La denominación de la letra de cambio inserta en el texto mismo del documento y expresada en el idioma empleado para la redacción del mismo. Las letras de cambio que no llevaren la referida denominación, serán, sin embargo, válidas, si tuvieren la indicación expresa de ser a la orden.

- La orden incondicional de pagar una cantidad determinada
- El nombre de la persona que debe pagar (librado o girado)
- La indicación de vencimiento
- Lugar donde debe efectuarse el pago
- El nombre de la persona a quien o a cuya orden debe efectuarse el pago
- La indicación de la fecha y del lugar en que se gira la letra
- La firma de la persona que la emita (librador o girador)

**Art 486.-** La denominación de pagaré inserta en el texto mismo y expresado en el idioma empleado en la redacción del documento. Los pagarés que no llevaren la referida denominación, serán, sin embargo, válidos, si contuvieren la indicación expresa de ser a la orden.

- La promesa incondicional de pagar una suma determinada
- La indicación del vencimiento
- La del lugar donde debe efectuarse el pago
- El nombre de la persona a quien o cuya orden debe efectuarse el pago

- La indicación de la fecha y el lugar donde se suscribe el pagaré
- La firma del que emite el documento

Se citan los artículos 410 y 486 ya que expresan la expresión correcta de aquellos documentos por los cuales se puede ejercer la función de cobro por vía legal, como ya habíamos visto antes en el código civil estos forman parte de los títulos ejecutivos permitidos por la ley para ejercer el comercio.

### **2.3.5. Ley de Régimen tributario interno**

(ECUADOR LEYES Y DECRETOS, Ley de régimen tributario interno, 2011)

**Del art. 10 inciso 11.-** Las provisiones para créditos incobrables originados del giro ordinario del negocio, efectuadas en cada ejercicio impositivo a razón del 1% anual sobre créditos comerciales concedidos en dicho ejercicio y que se encuentren pendientes de recaudación al cierre del mismo, sin que la provisión acumulada pueda exceder del 10% de la cartera total.

La provisión voluntaria así como las realizadas en acatamiento a leyes o disposiciones de los órganos de control no serán deducibles para efectos tributarios en la parte que excedan de los límites antes establecidos.

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

- Haber constado como tales, durante cinco años o más en la contabilidad
- Haber transcurrido más de cinco años desde la fecha de vencimiento original del crédito

- Haber prescrito la acción para el cobro del crédito
- En caso de quiebra o insolvencia del deudor
- Si el deudor es una sociedad, cuando ésta haya sido liquidada o cancelado su permiso de operación.

El artículo ya citado tomamos en consideración como base para realizar la respectiva provisión de las cuentas incobrables que maneja la empresa como medida de salvaguardar los saldos de clientes de dudoso pago por un periodo determinado.

## **2.4. Fundamentación Teórica**

### **2.4.1. Proceso**

Serie ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente. Entiendo valor como todo aquello que se aprecia o se estima por él lo que lo percibe al recibir el producto (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad); obviamente, valor no es un concepto absoluto sino relativo. (PÉREZ, J., 2010: 49)

Un proceso es un conjunto de tareas que se encuentran repartidas a lo largo de las áreas que desarrollan diferentes funcionalidades o especializaciones. En este sentido podemos dar al concepto de procesos la categoría de trans-funcional o inter-funcional un proceso tiene un principio y un fin, y sobre el mismo trabajan diferentes funciones en diferentes momentos del tiempo, ya sea de forma paralela, ya sea de forma secuencial. (HEREDERO, C., LÓPEZ, J., ROMO, S., & MEDINA, S., 2013: 60)

Un proceso es una serie de actividades y eventos. La administración adecuada comprende el arte de manejar procesos y usar herramientas de medición para determinar la mejora a partir del desempeño básico. En una cadena de suministros, o flujo de valor, el proceso comienza con el proveedor y termina con el cliente. Un proceso tiene un principio y un final. Un proceso consume recursos y requiere estándares para medir el desempeño de manera imparcial y repetible. No hay un producto o un servicio sin un proceso. (AHOY, C., 2010: 53)

Proceso es un conjunto de pasos los cuales deben ir en secuencia llevando una lógica para conseguir un buen resultado. Este puede ser diseñado por los hombres como mecanismo para mejorar el rendimiento o el orden a seguir para eliminar un problema.

**Gráfico 2.1 ¿Qué es proceso?**



**Fuente:** (PÉREZ, J., 2010)

#### **2.4.1.1. Ventajas del Proceso**

- Orienta a la empresa hacia el cliente y hacia sus objetivos, apoyando el correspondiente cambio cultural.

- En la medida en que se conoce la forma objetiva por qué y para qué se hacen las cosas, es posible optimizar y racionalizar el uso de los recursos con criterios de eficacia global versus eficiencia local departamental.
  - Aporta una visión más amplia y global de la organización (cadena de valor) y de sus relaciones internas. Permite entender la empresa como un proceso que genera clientes satisfechos.
  - Asignación de responsabilidades claras a una persona, permitirla autoevaluar el resultado de su proceso y hacerla corresponsable de su mejora, el trabajo se vuelve más enriquecedor contribuyendo a potenciar su motivación.
  - Elimina las artificiales barreras organizacionales y departamentales, fomentando el trabajo en equipos internacionales e integrando eficazmente a las personas.
- (PÉREZ, J., 2010: 75)

Es necesario hacer notar las ventajas que tiene el establecer un proceso adecuado para una actividad específica ya que si estos son mal definidos las personas a cargo van hacer las responsables de los errores y reclamaciones que se den dentro de la misma.

#### **2.4.1.2. Límites de un proceso**

No existe una interpretación homogénea sobre los límites de los procesos, ya que varían mucho con el tamaño de la empresa. Lo realmente importante es adoptar un determinado criterio y mantenerlo a lo largo del tiempo. Parece lógico que los límites del proceso determinen una unidad adecuada para gestionarlo, en sus diferentes niveles de responsabilidad. (PÉREZ, J., 2010: 52)

Al hablar de los límites de un proceso estamos hablando de que debemos determinar la unidad específica para realizar la gestión que sea necesaria en sus diferentes niveles de responsabilidad, en el caso de la empresa en la que se está desarrollando el presente trabajo se ha seleccionado el departamento de crédito y cobranza para realizar la gestión correspondiente y así poder detectar y corregir falacias del mismo.

### **2.4.1.3. Elementos de un proceso**

Todo proceso tiene tres elementos:

- **Un Input** (entrada principal), producto con unas características objetivas que respondan al estándar o crédito de aceptación definido: la factura del suministrador con los datos necesarios.

El input es un producto que proviene de un suministrador (externo o interno); es la salida de otro proceso (precedente en la cadena de valor) o de un proceso del proveedor o del cliente.

- **La secuencia de actividades** propiamente dicha que precisan de medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo siempre bien a la primera: una persona con la competencia y autoridad necesarias para asentar el compromiso de pago, hardware y software para procesar las facturas, un método de trabajo (procedimientos), un insumo e información sobre qué procesar y cómo (calidad) y cuando entregar el output al siguiente eslabón del proceso administrativo.

- **Un output** (salida), producto con la calidad exigida por el estándar del proceso: el impreso diario con el registro de facturas recibidas, importe, vencimiento, etc. La salida es un producto que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno); el output final de los procesos de la cadena de valor es el input o una entrada para un proceso del cliente. (PÉREZ, J., 2010: 52)

#### 2.4.1.4. Factores de un proceso

- **Personas.-** Un responsable y los miembros del equipo de proceso, todas aquellas con los conocimientos habilidades y actitudes (competencias) adecuadas. La contratación, integración y desarrollo de las personas la proporciona el proceso de Gestión de Personas.
- **Materiales.-** Materias primas o semielaboradas, información (muy importante especialmente en los procesos de servicio) con las características adecuadas para su uso. Los materiales suelen ser proporcionados por el proceso de Gestión de Proveedores.
- **Recursos Físicos.-** Instalaciones, maquinaria, utillajes, hardware, software, que han de estar siempre en adecuadas condiciones de uso. Aquí nos referimos al proceso de Gestión de Proveedores de bienes de inversión y al proceso de Mantenimiento de Infraestructura.
- **Métodos/Planificación del proceso.-** Método de trabajo, Procedimiento, Hoja de Proceso, gama, instrucción técnica, instrucción de trabajo, etc. Es la descripción de la forma de utilizar los recursos, quien hace que, cuando y muy ocasionalmente. Se incluye el método para la medición y el seguimiento de:

\*Funcionamiento del proceso (medición o evaluación)

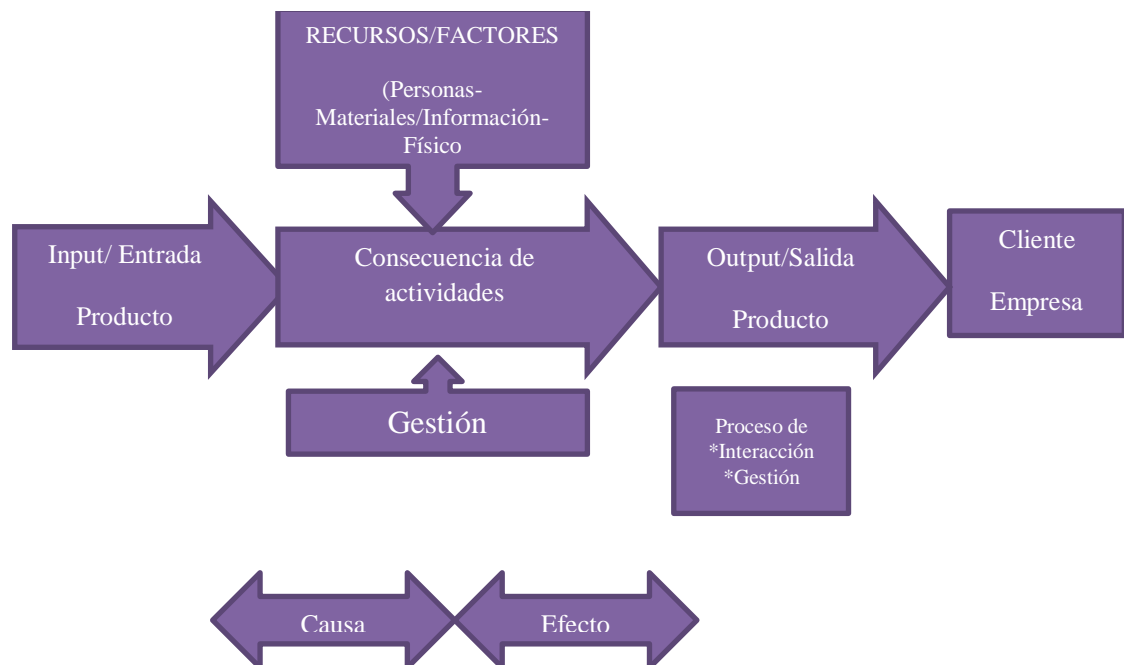
\* Producto del proceso (medida de cumplimiento)

\*La satisfacción del cliente (medida de satisfacción)

- **Medio Ambiente o entorno en el que se lleva a cabo el proceso.**- Un proceso está bajo el control cuando su resultado es estable y predecible, lo que equivale a dominar los factores de proceso, supuesta la conformidad del input. En caso de funcionamiento incorrecto, poder saber cuál es el factor que lo ha originado es de capital importancia para fomentar la acción de mejora y hacer una autentica gestión de calidad. (PÉREZ, J., 2010: 55)

Entre los factores del proceso se tiene a las personas, materiales, recursos físicos y métodos de planificación del proceso, todos estos son parte complementarias a falta de uno no se podrá cumplir con dicho proceso.

**Gráfico 2.2 Elementos y factores de un proceso**



**Fuente:** (PÉREZ, J., 2010)

#### **2.4.1.5. Representación gráfica de los procesos (Diagrama de flujo)**

- Existe una serie de símbolos normalizados que se utilizan para la representación formal de los diagramas. Familiarizarse con ellos tiene la ventaja de permitir una comunicación en un perímetro amplio con una única interpretación, y un inconveniente como el de que todo el mundo esté familiarizado con los símbolos.
- No hay una interpretación semejante respecto a las actividades y procesos en la empresa. En consecuencia, los diagramas admiten diferentes niveles de detalle en cuanto al número de actividades a explicar, según el objetivo perseguido. Si se quieren identificar todos los tiempos de espera acarreados por una determinada actividad, se puede utilizar para representar hasta el nivel de tareas individuales.
- El nivel de las actividades a representar debe estar presidido por la lógica y el sentido común. Para que estos diagramas sean las herramientas gráficas básicas de comunicación, han de ser fácilmente manejables, comunicables y comprensibles, lo que no ha de menoscabar su rigor. (PÉREZ, J., 2010: 79)

Para una mejor visualización y comprensión de un procedimiento hay que realizar e implementar organizadores gráficos y que mejor que flujo gramas debido a que nos muestra desde el inicio hasta el final integrando las funciones de departamentos, directivos con los respectivos documentos necesarios para cada actividad.

### **Ventajas del uso de los diagramas**

- Permite hacer a los procesos más tangibles facilitando su comprensión. Proporcionan impacto visual (una imagen vales más que mil palabras) haciendo posibles el proceso de forma legal.
  - El uso de una metodología proporciona disciplina a quien la utiliza, en este sentido los diagramas, realizados con cierto nivel de detalle, pueden ayudar a realizar un análisis profundo y riguroso del proceso, identificando áreas de posibles mejoras.
  - Potencia la capacidad personal para comprender situaciones complejas. Proyecta sensación de dominio del proceso.
  - Facilita la comunicación al proporcionar un lenguaje común que no necesita de explicaciones complementarias. También se ve en los diagramas una forma de materializar el conocimiento que, al mismo tiempo, facilita su difusión.
- (PÉREZ, J., 2010: 79)

### **2.4.2. Gestión de la cartera de crédito**

La gestión de carteras ha jugado un papel significativo en la dirección estratégica de las empresas desde principios de los años setenta. Aunque es relativamente sencillo situar su desarrollo en un contexto histórico, es algo difícil hacer un seguimiento de su evolución conceptual. Puede reducirse este esfuerzo si uno es capaz de indicar cómo la gestión de carteras contribuye al progreso del propósito principal de la dirección estratégica, es decir, a la creación de una posición

estratégica fuerte en aquellos mercados donde la corporación ha decidido competir.

Al hacer esto se puede demostrar que la gestión de carteras representa un enlace en una serie de esfuerzos que intentan explicar los determinantes de una posición estratégica. A medida que una posición estratégica fuerte gana un reconocimiento creciente como elemento esencial para la consecución del éxito comercial de una empresa. (FRIEDRICH, F., 1991: 15)

La gestión de carteras es el aspecto más importante que una empresa debe tomar en consideración para el progreso de la misma, muchas empresas siempre se enfocan en otros aspectos dejando así de lado a la cartera como menos importante, y no se dan cuenta que al existir una buena gestión de la cartera aumentan la liquidez y la rentabilidad de la empresa con la cual prospere.

### **2.4.3. Gestión**

“La gestión es la aplicación periódica y sistemática de las herramientas de Medición y seguimiento y no tanto procedimientos asociados a la fase de planificación. Lleva asociada la idea de acción para que los objetivos fijados se cumplan”. (PÉREZ, J., 2010)

Gestión es la capacidad que posee la empresa para lograr, con mucha rapidez, importantes resultados operativos que la coloquen en posición de alcanzar el éxito tanto a corto como a mediano y largo plazo. En otras palabras gestión representa la clave para que una empresa llegue a ser líder y continúe siéndolo. (MERLI, G., 1997)

Por lo tanto se podría decir que gestión es un conjunto de herramientas, estrategias, acciones, necesarias, pertinentes y posibles de realizar que conlleven al cumplimiento de objetivos o al mejoramiento de una dirección.

#### **2.4.4. Cartera de Crédito**

“Es el conjunto de documentos que amparan los activos financieros o las operaciones de financiamiento hacia un tercero y que el tenedor de dichos documentos o cartera se reserva el derecho de hacer valer las obligaciones estipuladas en su contexto.” (VIDALES, L., 2003)

Cartera de crédito más que ser un conjunto de documento, en el caso de la empresa Cisnecolor es un conjunto de obligaciones, dicha de otra forma son las deudas en conjunto que los clientes tienen con la empresa, están se ven reflejas en la cuenta por cobrar de los estados financieros de la misma.

##### **Tipos de cartera de crédito**

- Cartera de crédito vigente
- Cartera de crédito vencida
- Cartera Incobrable

##### **2.4.4.1. Cartera de crédito vigente**

“Constituida por los créditos otorgados a clientes que cumplen con el pago oportuno del mismo.” (VIDALES, L., 2003)

La cartera vigente consta de las cuentas que se encuentra dentro de los términos de cobro y que está pendiente del pago de las cuotas pertinentes de acuerdo con

la programación otorgada por la empresa, la cual puede cancelar por medio de pagos en efectivo, especies o compensaciones. (FIERRO, A., 2009, pág. 139)

#### **2.4.4.2. Cartera Vencida**

“Es la parte del activo constituida por los documentos y en general por todos los créditos que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento.” (VIDALES, L., 2003)

Cuando la cuenta se ha tornado de difícil recaudo por vencimiento de términos concedidos, se recurre al cobro persuasivo mediante cartas de recordación de las obligaciones o cobro judicial mediante abogado que instaure la demanda judicial y posteriormente ejecute los embargos a que haya lugar, según la solvencia del cliente. (FIERRO, A., 2009: 139)

Los clientes de la empresa no cumplen con el pago de los créditos otorgados a cambio de la prestación del servicio, llegando así a vencer el plazo para cumplir con dicho compromiso, lo cual se ve reflejado en la cartera vencida.

#### **2.4.4.3. Cartera incobrable**

Cuando los clientes son reportados por el gestor de la cartera como perdidos se procede a castigar la cartera contra la cuenta de deudas de difícil cobro después de haber sido autorizado por la junta directiva o junta de socios, decisión que puede afectar las finanzas de la empresa. En estos casos la pérdida de cartera comprende tanto de capital como de IVA que ya ha sido pagado a la administración. (FIERRO, A., 2009: 139)

En la cartera incobrable se resumen todas las cuentas de aquellos clientes, que una vez ya realizadas todas las estrategias e intentos de cobranza, no han cancelado la cuenta.

#### **2.4.5. Cliente**

Un cliente es una persona o grupo que compra bienes, productos o servicios y con quien una organización tiene una relación. La satisfacción del cliente implica una condición que esté libre de duda, sospecha o incertidumbre en la mente del cliente. Esta condición establecida supone que los deseos, necesidades y requisitos del cliente están cubiertos con base en estándares de expectativas de forma, idoneidad y función. El cliente, no la organización proveedora, es quien determina estos estándares. (AHOY, C., 2010)

#### **2.4.6. Cliente moroso**

Es aquella persona que no cumple con sus obligaciones y excede los plazos de tiempo límites de pago que le otorgó la empresa al realizar una compra.

#### **2.4.7. Crédito**

Una definición del crédito es la posibilidad de obtener dinero, bienes o servicios sin pagar en el momento de recibirlos, a cambio de una promesa de pago realizada por el propietario de una suma pecuniaria debidamente cuantificada en una fecha en el futuro. Por consiguiente el crédito comercial o empresarial es la venta de bienes o servicios mediante un acuerdo entre proveedores y clientes de aplazar el pago del intercambio comercial a una fecha determinada en el futuro. (BRACHFIEL, P., 2009: 20)

Entonces crédito no es otra cosa que vender nuestro producto o servicio a cambio de la palabra de la persona que lo está adquiriendo con el fin de cobrar en el futuro cuando esta haya recuperado su costo en la venta del mismo.

#### **2.4.7.1. Importancia del crédito**

En primer lugar, reconoce la realidad del mercado. Las instituciones financieras no siempre pueden o podrán otorgar el crédito que los clientes necesitan; sin embargo, alguien deberá dárselos.

En segundo lugar, el crédito reconoce la importancia de dar a los clientes lo que desean a los que necesitan; en este caso, ellos requieren y necesitan crédito para comprarle sus productos.

En tercer lugar, el crédito mejora su empresa. Mediante él, usted puede incrementar sus ventas, obtener utilidades más altas por unidad y por margen, y tener una cartera de clientes más amplia, entre otras ventajas. Este rango tan extenso de beneficios no estará disponible desde otra área de su negocio.

(CANDACE, M., 1993: 8)

#### **2.4.7.2. Riesgo de crédito**

Toda empresa en especial sus dueños están ligados a la incertidumbre del cobro de las deudas de sus clientes, ya que temen perder su dinero, para esto es necesario establecer nivel de riesgo de crédito en el cual podamos ubicar a nuestros clientes y así poder tomar acción poniendo mayor énfasis de cobro en clientes de mayor riesgo.

### **2.4.7.3. Límites del crédito**

Una vez que la persona encargada de otorgar créditos dentro de la empresa, haya decidido conceder el crédito a un cliente, después de haber hecho los análisis correspondientes del mismo, el cual necesita de este para seguir con sus operaciones comerciales, hay que establecer los límites de crédito es decir los montos permitidos a los cuales los clientes pueden acceder por la adquisición de este servicio.

### **2.4.7.4. Solicitud de crédito**

Es un documento es diseñado por la empresa, en el cual se solicitará al interesado llenar la información necesaria con la cual se pueda compilar e identificar la solvencia del cliente y así poder evitar fraudes. Este contendrá número de cédula, nombres completos, números de teléfono, bienes de su propiedad, años de trabajo, dirección de su domicilio, números para referencias del mismo, condiciones de crédito y de pago.

### **2.4.7.5. Políticas de crédito**

Las políticas de crédito sirven para facilitar a los empleados tengan una pauta de trabajo para conseguir los mejores resultados en la gestión el crédito comercial.

Las políticas de crédito y cobro tienen como misión controlar el volumen total de saldos de clientes y la calidad de su riesgo. (BRACHFIEL, P., 2009)

Conjunto de decisiones que comprende las normas de crédito de una empresa, los términos de crédito, los métodos empleados para cobrar las cuentas de crédito y los procedimientos para controlar el crédito. (BRIGHAM, E. & BESLEY, S., 2001)

Se podría decir que una política de crédito es una regla que norma y direcciona la actuación en una actividad constante que ocasione problemas con el fin de prevenirlos.

#### **2.4.7.6. Normas de crédito**

“Reglas que indican la solidez financiera mínima que un cliente debe tener para que se le conceda crédito”. (BRIGHAM, E. & BESLEY, S., 2001)

#### **2.4.7.7. Términos de crédito**

“Condiciones de pago ofrecidas a los clientes a crédito; tales términos incluyen la amplitud del periodo de crédito y cualesquier descuento en efectivo que se ofrezca”. (BRIGHAM, E. & BESLEY, S., 2001)

#### **2.4.7.8. Periodo de crédito**

“Tiempo a lo largo del cual se concede el crédito; después de esa fecha, la cuenta se considera atrasada”. (BRIGHAM, E. & BESLEY, S., 2001)

### **2.4.8. Técnicas de evaluación crediticia (Indicadores financieros)**

#### **Liquidez**

Los activos líquidos son aquellos que tienen la susceptibilidad de convertirse en efectivo con rapidez al precio de mercado de ese momento, sin perder parte de su valor. La liquidez de las empresas mide la capacidad que tiene para cumplir con sus obligaciones corrientes o corto plazo de manera oportuna, por lo cual el análisis se centra en el estudio de los activos y pasivos circulantes. Básicamente la liquidez da respuesta a las preguntas que se plantean los acreedores a corto plazo,

como es el caso de la liquidez suficiente para pagar las deudas de corto plazo. (MORALES, J. & MORALES, A., 2014: 124)

### Indicadores de liquidez

Reflejan la capacidad de una empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo conforma se vencen, a partir de ellas se pueden obtener muchos elementos de juicio sobre la solvencia de efectivo actual de la empresa y su capacidad para permanecer solvente en caso de situaciones adversas. (CÓRDOBA, M., 2012: 100)

**Tabla 2.1 Razones de Liquidez**

Razones de liquidez		
Razón financiera	Fórmula	Interpretación
Liquidez corriente	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	Se supone que mientras mayor sea la razón, mayor será la capacidad de la empresa para pagar sus deudas.

**Fuente:** elaboración propia a partir de (CÓRDOBA, M., 2012)

### Rentabilidad

La rentabilidad es el resultado de la actuación de la administración de la empresa para dirigirla adecuadamente. Las razones de rentabilidad muestran la influencia que tiene la liquidez, la administración de activos y la deuda sobre los resultados de las operaciones y que precisamente se reflejan en las utilidades de la corporación. (MORALES, J. & MORALES, A., 2014: 126)

## Indicadores de Rentabilidad

Miden la eficiencia de la administración a través de los rendimientos generados sobre las ventas y sobre la inversión. Se emplean para controlar los costos y gastos en que se debe incurrir y así convertir las ventas en ganancia o utilidad.

Margen neto de utilidad.- Esto nos indica la utilidad por cada unidad monetaria que vendió la empresa. Este indicador permite evaluar si el esfuerzo hecho en las operaciones durante el período de análisis está produciendo una adecuada retribución para la empresa. (CÓRDOBA, M., 2012: 105)

**Tabla 2.2 Razones de Rendimiento**

RAZONES DE RENTABILIDAD		
Razón financiera	Fórmula	Interpretación
Margen de utilidad	$\frac{\text{resultado neto}}{\text{ventas netas}}$	El manejo de un buen margen de utilidad le permite a la empresa ser rentable, sin vender una gran cantidad de unidades.

**Fuente:** elaboración propia a partir de (CÓRDOBA, M., 2012)

## Actividad

A las razones de actividad también se les conoce como razones de ciclo, eficiencia o intensidad con que se utilizan los activos para la obtención de utilidades o ventas. Los aspectos que se estudian de la empresa son: las cuentas por cobrar. (MORALES, J. & MORALES, A., 2014: 125)

### Indicadores de actividad

Establecen la efectividad con la se están usando los recursos de la empresa. Estas razones, llamadas también indicadores de rotación, miden el grado de eficiencia con el cual una empresa emplea las diferentes categorías de activos que poseen o utilizan en sus operaciones, teniendo en cuenta su velocidad de recuperación, expresando el resultado mediante índices o números de veces. (CÓRDOBA, M., 2012: 102)

**Tabla 2.3 Razones de actividad**

RAZONES DE ACTIVIDAD		
Razón financiera	Fórmula	Interpretación
Rotación de la cartera	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	Mide el número de veces que las cuentas por cobrar retornan, en promedio, en un periodo determinado.
Rotación de ventas	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$	Mide la eficiencia con la que se está utilizando los activos a través de las ventas.
Periodo promedio de cobro	$\frac{\text{Cuentas por cobrar} \times \text{días al año}}{\text{Ventas anuales a crédito}}$	Es la cantidad promedio de tiempo que se requiere para recuperar las cuentas por cobrar.
Morosidad	$\frac{\text{Cartera vencida}}{\text{Cartera total}}$	Indica que proporción de la cartera total esta vencida

**Fuente:** elaboración propia a partir de (CÓRDOBA, M., 2012)

### **2.4.9. Cobranza**

“El éxito en las cobranzas, se logra partiendo de la existencia de un buen sistema de detección de los atrasos que se producen en una cartera de créditos. Esto se puede lograr mediante el análisis de saldos por antigüedad”. (BRACHFIELD, P., 2004)

La cobranza es parte integral del ciclo de crédito, no debe ser entendida como el paso final ya que es durante este proceso cuando la institución recibe valiosa retroalimentación sobre las políticas generales y actividades específicas de cada subproceso: promoción, evaluación, aprobación y desembolso. (SENDER, J., 1983)

“La cobranza es un servicio importante que permite el mantenimiento de los clientes al igual que da la posibilidad de volver a prestar; es un proceso estratégico y clave para generar hábito y una cultura de pago en los clientes”. (ETTINGER, R. & GOLIEB, D., 1992)

De lo anterior mencionado se puede definir a la cobranza como la operación mediante la cual se receipta el efectivo de un pago por concepto de crédito otorgado a un cliente. Al hablar de cobranza hablamos además de las actividades y estrategias para lograr que un cliente deudor cancele su deuda con la institución, la labor de cobranza la debe realizar una persona en especifica la misma que debe estar debidamente capacitada.

#### **2.4.9.1. Estrategias de cobranza**

Para determinar las estrategias es fundamental segmentar la cartera de clientes, de acuerdo con las características comunes de los clientes y las cuentas, por ejemplo:

antigüedad, monto, producto, geografía, perfil del cliente o la deuda, para así determinar las estrategias que son adecuadas para segmento del cliente que tiene problemas diferentes.

En función de las características de cada segmento, se define las estrategias y políticas de cobranza. Las estrategias establecen las formas de cobrar, los criterios de negociación como los plazos, condonaciones, quitas, todos ellos adecuados al segmento que se haya definido y que seguramente tendrán un efecto más preciso de conseguir que los clientes cumplan con los pagos de sus adeudos. (MORALES, J. & MORALES, A., 2014: 146)

#### **2.4.9.2. Fases de la cobranza**

> **Prevención:** Son las acciones encaminadas a evitar el incumplimiento del pago de un, cliente, disminuir el riesgo de mora en los portafolios de las cuentas por cobrar y asegurar los elementos necesarios para actuar en caso de aumento de riesgo por el incremento de los clientes que no pagan, como es el caso de las acciones legales, ya sea con los abogados de la empresa o a través de un despacho especializado en la recaudación del cliente moroso.

> **Cobranza.-** Son las acciones encaminadas a recobrar adeudos en tempranas instancias de moras, donde aún la empresa desea continuar se relación de negocio con el cliente, dado que aún existe la posibilidad de hacer negocios de manera rentable.

>**Recuperación.-** Acciones encaminadas a recuperar adeudos de crédito en mora con bastante tiempo, probablemente la empresa no desea continuar la relación de

negocio con cliente, porque considera que no la pagará los clientes, los adeudos, y es como echarle dinero bueno al malo.

>**Extinción.**- Son las acciones que encaminadas a registrar contablemente las cuentas por cobrar como saldadas cuando los clientes han pagado los adeudos correspondientes. (MORALES, J. & MORALES, A., 2014: 146)

#### **2.4.9.3. Política de cobranza**

“Procedimiento que aplica una empresa para solicitar el pago de sus cuentas por cobrar”. (BRIGHAM, E. & BESLEY, S., 2001)

Las políticas de cobro son los procedimientos que sigue la empresa para cobrar los créditos que ha otorgado a sus clientes. Cualquier sistema de cobranza para que tenga éxito debe recibir dinero. Este objetivo se vuelve menos obvio y bastante menos probable de lograr cuando se agrega los requerimientos adicionales de retención del buen nombre, la rehabilitación del deudor, la prontitud en el pago y la operación económica. De acuerdo con el objetivo que se establezca en la empresa, referente a la cobranza de los créditos otorgados a los clientes, será el marco de referencia para establecer las políticas de cobranza. (MORALES, J. & MORALES, A., 2014: 164)

#### **2.4.10. Contabilidad de las cuentas por cobrar**

La contabilidad es un sistema de información que primero recoge datos, los procesa, almacena y, finalmente, los distribuye a los usuarios. A través del procesamiento de la información se transforman los datos en información financiera. Con la contabilidad se registran las operaciones que realiza la empresa

y que hacen variar los elementos patrimoniales económicos y financieros de la compañía, de lo cual se obtienen los resultados.

Las distintas cuentas que se usan en la contabilidad es el instrumento mediante el cual se reflejan los cambios en los elementos patrimoniales de la empresa, así como sus gastos e ingresos, y permiten recoger las variaciones producidas en sus respectivos valores y determinar en cada momento su saldo.

El proceso que se sigue en un sistema contable es:

1. Operación o movimiento
2. Documento comprobatorio de las operaciones
3. Registro en el libro diario
4. Traspaso de las operaciones diarias al libro mayor
5. Balance de comprobación
6. Hoja de trabajo y ajustes a las cuentas
7. Estados financieros

Los asientos de los hechos contables que hayan ocurrido durante el ejercicio, se registran periódicamente en el libro diario. Además, deben ser traspasados al libro mayor, después de registradas todas las operaciones relativas a los hechos contables durante un periodo determinado, se debe realizar un balance de comprobación de sumas y saldos; si fuera el caso que el balance de comprobación presenta algunas cuentas con deficiencias se hacen los ajustes correspondientes, para entonces elaborar los estados financieros. (MORALES, J. & MORALES, A., 2014: 180)

### 2.4.10.1. Cuentas por cobrar

“Las cuentas por cobrar son, al igual que cualquier activo, recursos económicos propiedad de una empresa, los cuales generarán un beneficio en el futuro.

Forman parte de la clasificación de activos circulantes.” (GUAJARDO, G, 2008)

#### 1.- Venta del servicio a crédito

La empresa al vender su servicio facilita la forma de pago, dando plazos a sus clientes para cancelar las deudas contraídas y estas se registran en la cuenta contable cuentas por cobrar de la siguiente manera.

**Tabla 2.4 Débito de las cuentas por cobrar**

CÓDIGO	.....X.....	PARCIAL	DEBE	HABER
<b>112.04</b>	Cuentas por cobrar		xx	
<b>112.04.01</b>	Sr. NN	xx		
<b>211.10.01</b>	IR Retenido		xx	
<b>211.10.02</b>	IVA Retenido		xx	
<b>411.02</b>	Ventas			xx
<b>211.10.01</b>	IVA Cobrado			xx

**Fuente:** elaboración propia a partir de (GUAJARDO, G, 2008)

#### 2.- Cobro o abono del cliente a la cuenta por cobrar

Cuando la empresa realiza el cobro a un cliente, o el mismo se acerca a realizar un abono el registro es el siguiente:

**Tabla 2.5 Acreditación de las cuentas por cobrar**

CÓDIGO	.....X.....	PARCIAL	DEBE	HABER
111.02	Caja		xx	
112.04	Cuentas por cobrar			xx
112.04.01	Sr. NN	xx		

Fuente: elaboración propia a partir de (GUAJARDO, G, 2008)

### 3.- Descuento en ventas

La empresa Cisnecolor vende el servicio de lavado y teñido de prendas de vestir fabricadas en jean, dado el caso en el que un cliente se encuentre inconforme con el mismo, puede este echar a cargo las prendas, en este caso se realizará una valorización de las prendas y se registrara el asiento de la siguiente manera:

**Tabla 2.6 Devolución en ventas**

CÓDIGO	.....X.....	PARCIAL	DEBE	HABER
411.02.03	Descuento en ventas		xx	
112.04	Cuentas por cobrar			xx
112.04.01	Sr. NN	xx		

Fuente: elaboración propia a partir de (GUAJARDO, G, 2008)

### 4.- Ajuste por cuentas incobrables

#### Gasto cuentas incobrables

Es normal que una empresa que vende mercancías y servicios a crédito tenga algunos clientes que no paguen sus cuentas. Estas cuentas se conocen como incobrables y se clasifican en el rubro de gasto por cuentas incobrables, en la sección de gastos de operación, gastos de ventas del estado de resultados. El monto de gastos por cuentas

incobrables que resulte, varía de acuerdo con las políticas generales de crédito de la compañía.

Al terminar cada periodo contable se estima el importe de las cuentas incobrables para obtener una cifra razonable de las pérdidas en cuentas incobrables que aparecerán en el estado de resultado. Cuando algunas cuentas de clientes adquieren carácter dudoso o incobrable, se debe disminuir para que muestren la suma estimada de futuros cobros. De otra forma, el importe que aparece en el estado de situación financiera no se ajustaría a la realidad y la situación financiera del negocio que se presentaría a los administradores, acreedores y otros grupos interesados sería engañosa. (GUAJARDO, G, 2008: 367)

### **Provisión por cuentas incobrables**

“La provisión cartera, consiste en cuantificar el riesgo o pérdida de la cartera otorgada en las operaciones comerciales, siempre y cuando presente mora en su normal recaudo”. (FIERRO, A., 2009)

Una manera de hacer negocio es la de otorgar crédito a sus clientes, pero cuando los clientes no cumplen con sus obligaciones a tiempo, la empresa entra en incertidumbre con respecto al pago, es ahí cuando las cuentas por cobrar pasan a formar parte de las cuentas incobrables y para cubrir algo de esta pérdida la empresa debe contar con algo de respaldo lo que viene a ser hacer una provisión de cuentas incobrables, nombre de la cuenta en la que se registrará un porcentaje de las cuentas de dudoso cobro.

### **Método de estimación de la provisión por cuentas incobrables**

Mediante el método de porcentaje de cuentas por cobrar o del estado de situación financiera se estima el importe de las pérdidas en cuentas incobrables, con base en un porcentaje del saldo existente en la cuenta clientes.

Para llegar a un porcentaje razonable es necesario analizar los cobros realizados durante un periodo considerable. La tasa o porcentaje determinado se aplica al saldo de la cuenta de clientes para obtener el saldo de la cuenta estimación de cuenta incobrable y determinar el importe del ajuste por cuentas incobrables.

Debe recordarse que el porcentaje o tasa utilizada no es más que una estimación. Por lo tanto, es muy probable que nunca llegue a ser igual que el importe exacto de las cuentas al final del periodo contable, antes de los ajustes. Por medio de este método, el saldo de la cuenta de estimación por cuentas incobrables o provisión a fin de año, sea deudor o acreedor, tiene que considerarse al realizar el asiento del ajuste.

Cualquier saldo deudor debe aumentarse hasta la cantidad estimada de pérdidas en cuentas incobrables y cualquier saldo acreedor debe rebajarse. (GUAJARDO, G, 2008: 369)

Para el cálculo de la provisión debemos acudir al método de estimación de cuentas por cobrar como nos explica el autor, para obtener el valor debemos tomar el valor total de cuentas por cobrar y multiplicar por un porcentaje de estimación y con el resultado registrar el asiento correspondiente, este método es el más rápido y sencillo que se puede aplicar para la obtención de la misma.

**Tabla 2.7 Ajuste por cuentas por cobrar**

CÓDIGO	.....X.....	PARCIAL	DEBE	HABER
511.04	Gasto cuentas incobrables		xx	
112.05	Provisión acumulada cuentas incobrables			xx
112.05.01	Sr. NN			xx

Fuente: elaboración propia a partir de (GUAJARDO, G, 2008)

### 5.- Cancelación de cuentas incobrables

Cuando la cuenta específica de un cliente se convierte en incobrable, ésta debe eliminarse de los registros contables. Para registrar la cancelación se hace un cargo a la estimación de cuentas incobrables y se abona a clientes, siempre y cuando se haya realizado previamente la estimación.

**Tabla 2.8 Cancelación de cuentas incobrables**

CÓDIGO	.....X.....	PARCIAL	DEBE	HABER
112.05	Provisión acumulada cuentas incobrables		xx	
112.04	Cuentas por cobrar			xx
112.04.01	Sr. NN	xx		

Fuente: elaboración propia a partir de (GUAJARDO, G, 2008)

### 2.4.11. Normas Internacionales de Información Financiera

#### Instrumentos financieros: Información a revelar NIFF7

Esta norma trata sobre las revelaciones que se tiene que hacer sobre los instrumentos financieros.

#### Información cualitativa

Trata de los objetivos, políticas estrategias que tiene la gerencia para gestionar los riesgos de los instrumentos financieros.

### **Información cuantitativa**

Es necesario analizar los riesgos de crédito, de liquidez de mercado.

#### **Riesgo de crédito**

La entidad revela sobre la calidad crediticia de los activos financieros, concentraciones de crédito, sobre los activos financieros en mora o deteriorados para tal caso se podría presentar un detalle clasificado por antigüedad de la cartera vencida por ejemplo:

Vencido a 30 días

Vencido de 31 hasta 89 días

Vencido de 90 hasta 180 días

Vencido de 181 en adelante

#### **Riesgo de liquidez**

La entidad revela los riesgos de liquidez en base a los plazos de sus activos y pasivos financieros, para analizar la capacidad de pago.

#### **Riesgo de mercado**

Los riesgos de mercado pueden darse por riesgo de tasas de interés, riesgo de tasa de cambio y otros riesgos de precio, es necesario realizar un análisis de sensibilidad para analizar que tanto afectarían los riesgos de mercado a la situación financiera de la empresa. (PURUNCAJAS, M., 2011)

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Enfoque de la investigación**

El enfoque del presente desarrollo es predominante cualitativo, cabe mencionar que necesitaremos del apoyo cuantitativo como base de nuestro trabajo una vez combinado estos enfoques podremos cumplir con el objeto de estudio.

Es cualitativo ya que estamos hablando de las causas que conllevan a que la empresa tenga una cartera vencida, las cuales podrían ser falta de políticas de crédito y cobranza, falta de un procedimiento para otorgar crédito y la recuperación del mismo, las causas del porque la gente incumple con sus obligaciones.

La parte cuantitativa se encuentra sustentada por la cartera vencida de la empresa la cual está compuesta por todas las cuentas por cobrar, es decir de la suma total de los créditos que la empresa ha otorgado a la empresa

#### **3.2. Modalidad de la investigación**

Para el presente trabajo se utilizara las siguientes modalidades de investigación:

##### **3.2.1. Investigación de campo**

“Investigación de campo es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma

directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto”. (HERRERA, L., MEDINA, A., & NARANJO, G., 2010)

Nuestra investigación es de campo ya que acudiremos al lugar de los hechos como es la Empresa Cisnecolor Cía. Ltda. en este caso para tomar contacto directo con la misma y así poder obtener información real y relevante con respecto a la problemática encontrada ayudando al investigador a obtener su de principal fuente de indagación con la cual podrá realizar el respectivo análisis y así poder proporcionar una solución de fortalecimiento al crecimiento para la empresa.

### **3.2.2. Investigación documental – bibliográfica**

“Investigación documental – bibliográfica tiene el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes primarias), o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones (fuentes secundarias)”. (HERRERA, L., MEDINA, A., & NARANJO, G., 2010)

Se aplica la investigación documental ya que se acude a indagar información en documentos legales, libros y tesis relacionados con el tema que se está desarrollando sirviendo este como refuerzo a nuestro trabajo. Además nos ayudará a tener una mayor visión acerca de las diferentes teorías, criterios, enfoques, y conceptualizaciones de diversos autores que direccionaran al investigador con una mejor comprensión y proporcionando las herramientas necesarias para resolver la problemática encontrada.

### **3.3. Tipo de investigación**

#### **3.3.1. Investigación Descriptiva**

Investigación descriptiva es uno de los tipos o procedimientos investigativos más utilizados para trabajos de grado, posgrado y maestrías ya que estos estudios muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situación, rasgos, características de un objeto de estudio, o se diseñan productos, modelos, prototipos, guías, etc. (BERNAL, C., 2000)

Se aplica la investigación descriptiva ya que el presente busca identificar los hechos que conllevan al problema de una alta cartera vencida con el propósito de diseñar un proceso de gestión para la misma.

### **3.4. Población y muestra**

#### **3.4.1. Población**

La población indica la totalidad de elementos a ser investigados respecto a ciertos factores que estos poseen en común, siendo estos datos que dan origen a la presente investigación. Es necesario identificar la población con la cual se va a trabajar en la presente investigación de tal forma que se pueda continuar con la indagación.

La población del presente trabajo lo constituye:

- Los clientes de la empresa con una totalidad de 86 personas
- Los directivos y empleados de la empresa con una totalidad de 3 personas

### 3.4.2. Muestra

La muestra es una parte de la población debidamente elegida que se convierte en el objeto de estudio, sometiendo a este a un sondeo científico en representación de la totalidad de elementos sujetos a investigación, con el propósito de obtener resultados válidos.

Para la obtención de la muestra del presente trabajo se procede a aplicar un muestreo probabilístico puesto que se considera que todo el conjunto de la población tienen la misma probabilidad de ser parte de la muestra, utilizando el método aleatorio simple de tal forma que se tome al azar el objeto de estudio sin consideraciones de ninguna clase.

#### Formula

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

#### Simbología

n = Tamaño de la muestra

N= Población

E= Error de muestreo máximo admisible (5%)

#### Cálculo

$$n = \frac{86}{(0,05)^2(86 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{86}{0,0025 (85) + 1}$$

$$n = \frac{86}{1,21}$$

$$n = 70$$

### **3.5. Recolección de información**

Para la recolección de información tenemos:

#### **3.5.1. Fuentes primarias**

Como fuentes primarias de investigación se toma a los clientes, al gerente, a la persona encargada del departamento de ventas, persona encargada del departamento de cobros de la empresa Cisnecolor Cía. Ltda., quienes proporcionarán información que contribuyan a la elaboración del presente trabajo.

#### **3.5.2. Fuentes secundarias**

Como fuentes secundarias de investigación tenemos a la biblioteca y archivos de la empresa, dado que son los lugares donde se obtiene documentos para el estudio.

### **3.6. Instrumentos de recolección de datos**

#### **3.5.1. Encuesta**

Se realizará encuestas a los clientes elegidos como objeto de estudio quienes son parte de la población de la empresa, con la finalidad de recolectar información valiosa y datos de interés los mismos que a su vez darán las pautas necesarias para dar cumplimiento a los objetivos planteados.

#### **3.5.2. Entrevista**

Se realizará una entrevista estructurada al gerente, al administrador y a la contadora de la empresa con preguntas relacionadas a las actividades del otorgamiento de crédito y a la

labor de cobranza, permitiendo detectar cuáles son los factores que inciden a que la empresa tenga una cartera de crédito vencida tan alta.

### **3.5.3. Análisis Documentario**

Se realizará un análisis de la cartera de crédito de la Empresa Cisnecolor Cía. Ltda. , es decir de las cuentas por cobrar en especial de las cuentas vencidas, de su antigüedad de saldos y su riesgo de pérdida.

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

Este capítulo muestra los resultados de la investigación realizada y el análisis e interpretación de los mismos. Una vez obtenida la información luego de haber aplicado las encuestas a los clientes y las entrevistas correspondientes al gerente, al administrador y a la contadora de la empresa Cisnecolor Cía. Ltda., se procederá al análisis e interpretación de las respuestas obtenidas en cuanto a la necesidad de contar con un proceso adecuado para la gestión de la cartera vencida dentro del departamento de crédito y cobranza.

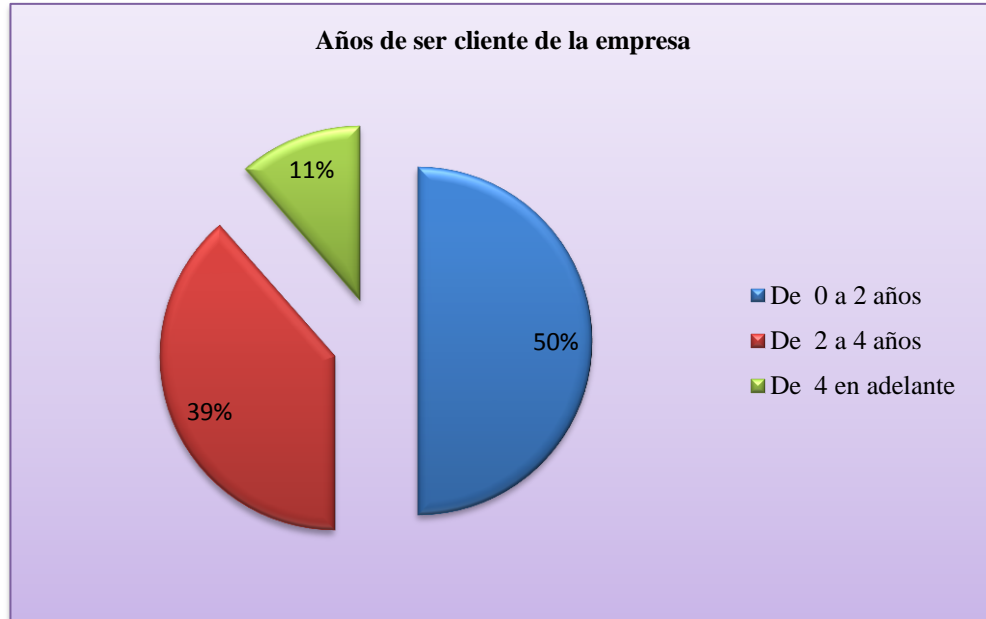
#### **4.1 Aplicación de la encuesta**

Las encuestas fueron aplicadas a los clientes de la empresa con el fin de obtener información que ayude a conocer la situación actual de la cartera vencida de la misma y así conseguir determinar los factores que conllevan a l crecimiento de la misma.

Los clientes de la empresa son la parte fundamental de una empresa ya que sin ellos no tendría razón de ser, la compañía debe mantener buenas relaciones y comunicación con este en todo ámbito incluyendo la negociación del pago de deudas atrasadas.

## 1.- ¿Qué tiempo es cliente de la compañía?

Gráfico 4.3 Años de ser cliente de la empresa



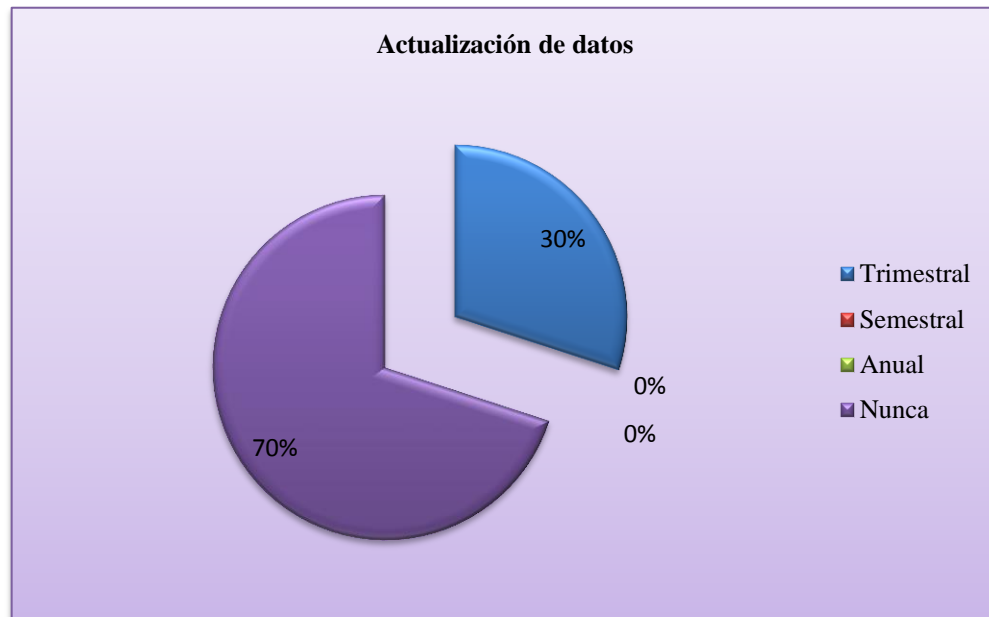
Fuente: elaboración propia

### Análisis e interpretación

De los datos obtenidos luego de que se realizó las encuestas a los clientes podemos observar que el 50% de las personas son clientes de la empresa de 0 a 2 años, el 39% son clientes de 2 a 4 años y el 11% son clientes de 4 años en adelante, exponiendo así el propósito de la pregunta, que es la de queremos mostrar que entre más tiempo sea cliente de la empresa mayor es la confianza que existe para poder otorgar un crédito y garantizar el cobro del mismo. Ahora bien se puede dar cuenta que la mayor parte de los clientes no llevan mucho tiempo realizando compras a la misma, pro sin embargo se le ha concedido crédito bajo las mismas circunstancias que el resto, siendo esta una causa por la cual hay una cartera vencida muy alta en la actualidad.

## 2.- ¿Cada qué tiempo usted actualiza su información en la empresa?

Gráfico 4.4 Actualización de datos



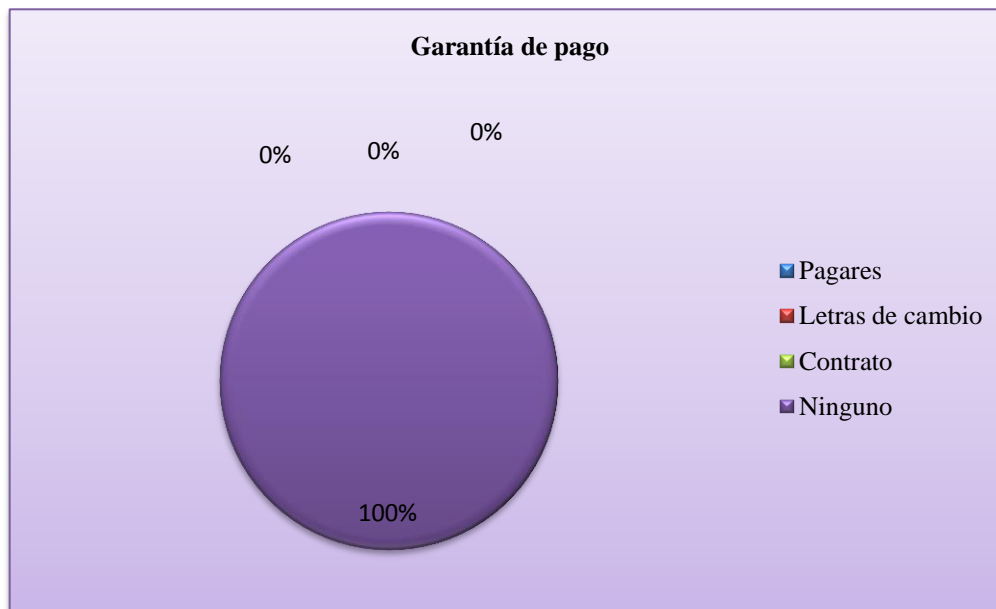
Fuente: elaboración propia

### Análisis e interpretación

De los datos obtenidos luego de haber realizado las encuestas respectivas a los clientes de la empresa se obtiene la siguiente información; el 70% de los clientes nunca actualizan sus datos informativos en la empresa y el 30% actualizan sus datos trimestralmente, evidenciando así por una parte la ineficiencia existente por parte del personal de la empresa, por otro los clientes que están pasando por alto y que deben ser más controlados. El actualizar la información es un factor clave para una buena gestión de cobranza ya que al surgir retrasos en los pagos facilita la localización del mismo y si un cliente no realiza dicha actualización, no se podrá realizar una gestión eficiente de cobros llevando al aumento de la cartera vencida.

**3.- ¿Qué tipo de garantía usted entrega a la empresa como seguridad que cancelará la deuda contraída?**

**Gráfico 4.5 Garantía de pago que el cliente entrega a la empresa**



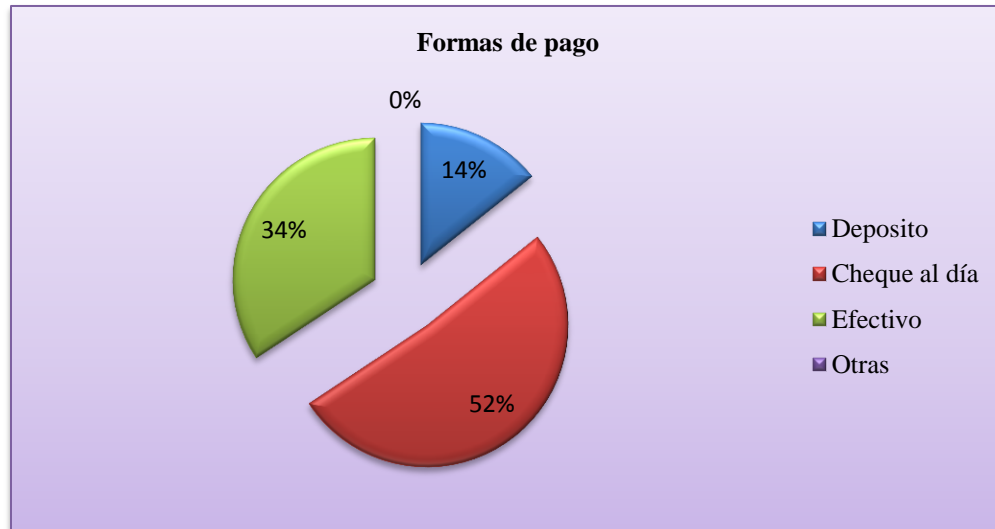
**Fuente:** elaboración propia

**Análisis e interpretación**

De los datos obtenidos luego de haber realizado las encuestas respectivas a los clientes de la empresa se obtiene la siguiente información; el 100% de los clientes no entregan ningún documento a la empresa que garantice el pago del crédito concedido, señalando de esta manera un factor negativo para la empresa, al existir una persona cuya obligación no haya sido cumplida a cabalidad, no se podrán ejercer la función del cobro de la misma y es ahí cuando la cartera vencida va en aumento.

**4.- ¿Cuáles son los medios de pago que usted utiliza para cancelar las deudas contraídas con la empresa?**

**Gráfico 4.6 Formas de pago**



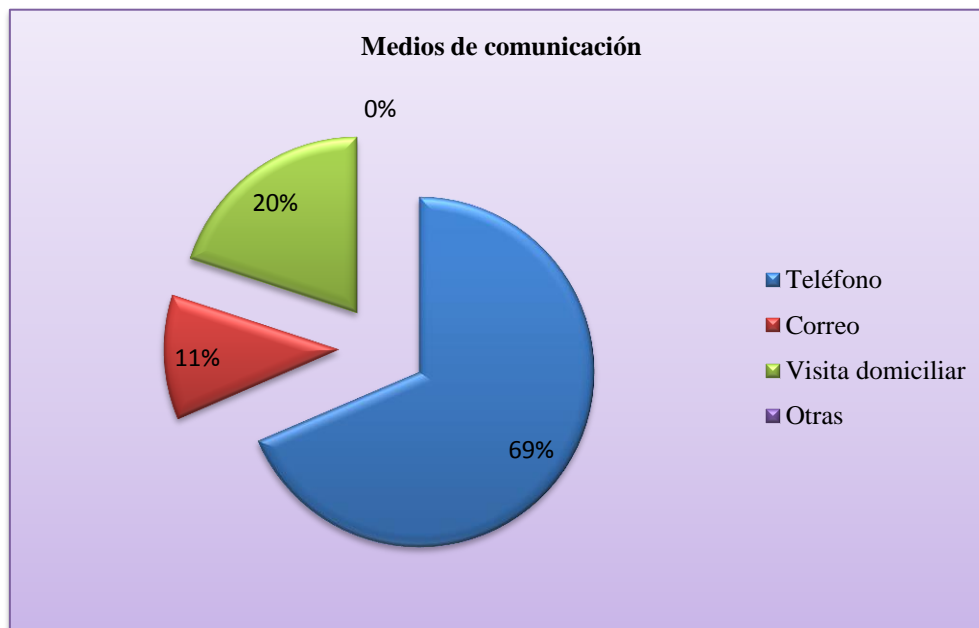
**Fuente:** elaboración propia

**Análisis e interpretación**

De los datos obtenidos luego de haber realizado las encuestas respectivas a los clientes de la empresa se obtiene la siguiente información; el 34% de los clientes cancelan sus deudas contraídas por compras a crédito con efectivo, el 14% de los clientes realizan depósitos y el 52% de los clientes utilizan cheques para cancelar o realizar abonos a las cuentas. Hoy en día para conservar a un cliente hay que dar la apertura de que realiza la cancelación o abono a la cuenta de la forma en que se encuentren cómodos, los clientes buscan comprensión y dialogo por parte de sus proveedores, pero hay algo importante que se debe tomar en consideración de acuerdo a lo que arrojan los resultados, la empresa antes de recibir un cheque debe realizar varios análisis como; tiempo de existencia de la cuenta, manejo de la misma, sobregiros, etc., con el fin de evitar cheques devueltos y contratiempos.

**5.- ¿Por qué medio usted desearía recibir los comunicados de vencimiento de los pagos?**

**Gráfico 4.7 Medios de comunicación de retraso en pagos de crédito**



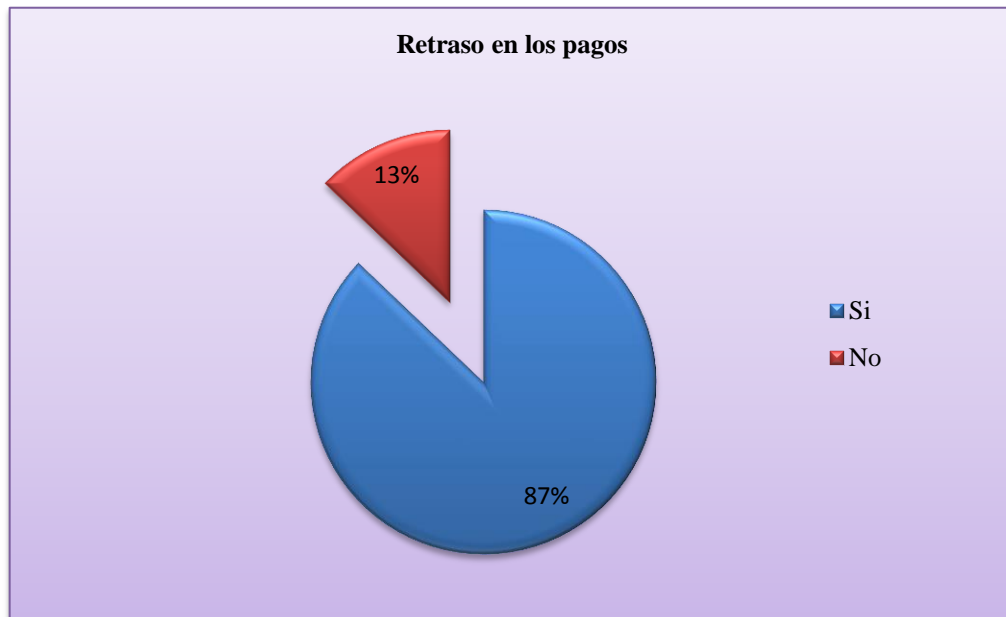
**Fuente:** elaboración propia

**Análisis e interpretación**

De los datos obtenidos luego de haber realizado las encuestas respectivas a los clientes de la empresa se obtiene la siguiente información; el 11% da a conocer que prefiere el comunicado de las cuentas a vencer o las cuentas ya vencidas por correo, el 20% da a conocer que prefiere que se le comunique realizando visitas domiciliarias y el 69% restante nos dice que prefieren recibir el comunicado por medio del teléfono. Una vez mencionado los resultados se puede deducir que la mayoría de los clientes desean recibir la comunicación sobre sus cuentas mediante llamadas telefónicas dado que muchos de ellos no cuenta con correo electrónico o no siempre están al pendiente del mismo, y que las visitas domiciliarias les resulta incómodo dado que interrumpen sus labores diarias.

## 6.- ¿Usted se ha retrasado alguna vez en los pagos?

Gráfico 4.8 Retraso en los pagos



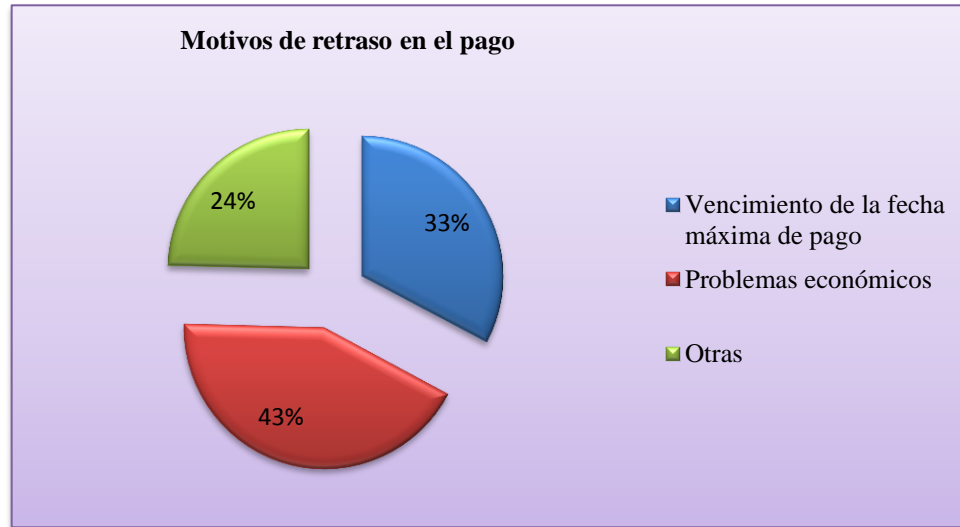
Fuente: elaboración propia

### Análisis e interpretación

De los datos obtenidos luego de haber realizado las encuestas respectivas a los clientes de la empresa se obtiene la siguiente información; el 13% de los clientes encuestados indica que no se han retrasado en los pagos o abonos a sus cuentas, mostrándose como tal que son pocos los clientes de confianza, mientras que con un mayor porcentaje del 87% indica que si se han retrasado en los pagos, indicando una de las causas por las cuales la empresa cuenta con una cartera vencida alta, a continuación se presentan las razones de la misma.

- De ser positivo señale cuales son los motivos para no cumplir a tiempo la cancelación de las cuotas.

Gráfico 4.9 Motivos de retraso en el pago de créditos



Fuente: elaboración propia

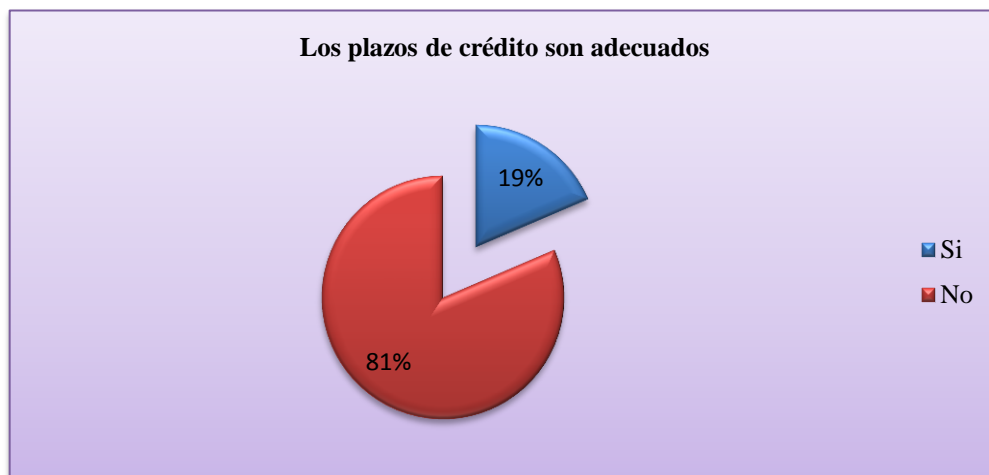
### Análisis e interpretación

Es necesario conocer las razones por las cuales los clientes se retrasan en los pagos, detectando así las falencias de la empresa y las del cliente mismo, una vez aplicadas las encuestas se obtuvo como resultado que el 42% señala como uno de los motivos el vencimiento de la fecha máxima de pago, indicador en el cual la empresa puede entrar en acción con la gestión necesaria recordando a los clientes la fecha de vencimiento de pagos, otro de los motivos de retrasos en los pagos con un 37% son problemas económicos por los que ellos cursan, indicador en el cual la empresa deberá realizar un análisis previo del cliente antes de la otorgación del mismo, y por último tenemos con un 24% como motivo otras obligaciones, al prestar el servicio a empresa manufactureras en las que para fabricar un producto se necesita de varios adicionales como mano de obra,

materias primas, servicios extras, esta contraen deudas con otras instituciones, evidenciando así tal resultado.

**7.- ¿Cree usted que los plazos establecidos como límites de crédito que ofrece la empresa para cancelar las deudas de crédito son adecuados?**

**Gráfico 4.10 Los plazos de crédito son los adecuados**



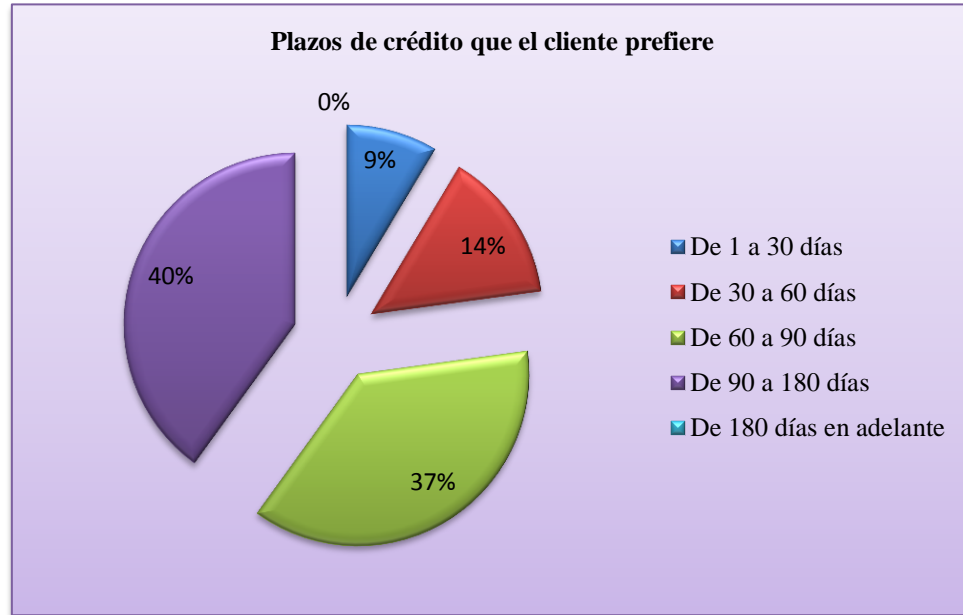
Fuente: elaboración propia

### **Análisis e interpretación**

De los datos obtenidos luego de haber realizado las encuestas respectivas a los clientes de la empresa se obtiene la siguiente información; el 19% de los clientes encuestados señala que los plazos de crédito que ofrece la empresa son adecuados, mientras que el 81% señala que los mismos no son los adecuados, las consecuencias de dicho resultado pueden ser; la existencia de plazos bien definidos o la falta de información acerca de los mismos. Si los plazos de crédito que ofrece la empresa no son los adecuados, entonces la empresa no podrá llevar un adecuado control de las cuentas y tampoco podrá ejercer la función de cobro al vencimiento de las mismas para una buena gestión de cartera este punto es de suma importancia.

## 8.- ¿Cuál es el plazo de crédito que usted prefiere que le otorga la empresa?

Gráfico 4.11 Plazos de crédito que el cliente prefiere



Fuente: elaboración propia

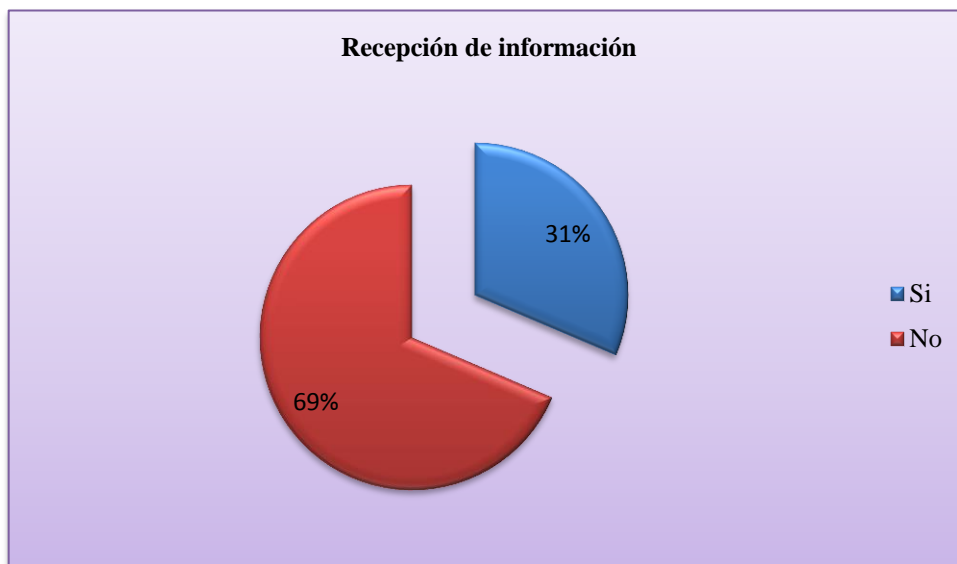
### Análisis e interpretación

De los datos obtenidos luego de haber realizado las encuestas respectivas a los clientes de la empresa se obtiene la siguiente información; el 9% de los clientes encuestados señala que los plazos que ellos prefieren son de 1 a 30 días, considerando a estos como clientes solventes los cuales merece la empresa conserva, el 14% señala que prefieren el plazo de 30 a 60 días, tiempo razonable en el que la empresa y el cliente recupere el valor de su inversión, el 37% señala que prefiere el plazo de 60 a 90 días, deduciendo así el tiempo en el que cliente contara con la disponibilidad para cancelar la deuda se puede aceptar pero no es razonable y el 40% señala que prefiere el plazo de 90 días en adelante, considerando así al segmento de mayor riesgo dado que es un tiempo

exageradamente largo para cancelar una deuda ya que los mismo no recuperan su inversión en ese tiempo por más factores inevitables que se presenten.

**9.- ¿Recibe usted la información suficiente en cuanto a las políticas de crédito de la empresa?**

**Gráfico 4.12 Recepción de información**



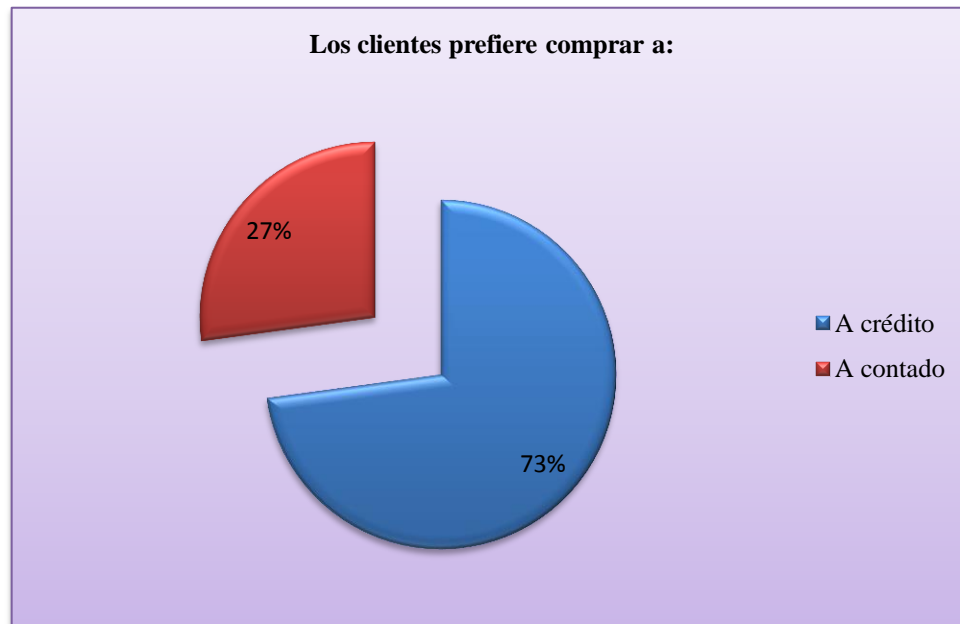
**Fuente:** elaboración propia

### **Análisis e interpretación**

De los datos obtenidos luego de haber realizado las encuestas respectivas a los clientes de la empresa se obtiene la siguiente información; el 31% señala que si recibe la información necesaria en cuanto a las políticas de crédito de la empresa, deduciendo así la comunicación existente entre la empresa y el cliente, el 69% estipula que no recibe la información necesaria en cuanto a las políticas de crédito con las que cuenta la empresa. Si un cliente no recibe la información que requiere buscara otro lugar el cual satisfaga sus inquietudes, o a su vez no podrá cumplir sus compromisos cabalmente.

## 10.- ¿Usted realiza sus compras a menudo?

Gráfico 4.13 Los clientes prefieren comprar a crédito o ha contado



Fuente: elaboración propia

### Análisis e interpretación

De los datos obtenidos luego de haber realizado las encuestas respectivas a los clientes de la empresa se obtiene la siguiente información; el 27% indica que las compras lo realizan a contado, muestra con la cual no se presenta problema alguno, mientras que el 73% realizan sus compras a crédito dado que son empresas fabriles de las que requieren de tiempo para cumplir su ciclo productivo y obtener su inversión. Se conoce el trámite, tiempo y requisitos que hay que cumplir para obtener un crédito bancario y es por esta razón que las personas prefieren recurrir a otras fuentes de financiamiento evidenciando en el resultado que la mayor parte de los clientes requieren de crédito para cumplir con la fabricación de un producto y tenerlo listo para su comercialización.

## **4.2. Aplicación de la entrevista**

La entrevista es una herramienta importante porque a través de ella se obtiene información de relevancia con respecto al inadecuado proceso de gestión de la cartera vencida de la empresa Cisnecolor Cía. Ltda., y una vez aplicado este instrumento de recolección de información, se procede a realizar el tratamiento correspondiente para una correcta examinación de los datos, por cuanto la información que arroje será la que guie la continuidad de la investigación.

### **Entrevista dirigida al Gerente de la Empresa Cisnecolor. Cía. Ltda.**

**Objetivo:** Conocer la situación actual de la cartera vencida de la empresa y determinar los factores que conllevan al incremento de la misma.

#### **1.- ¿La empresa está cumpliendo con sus objetivos?**

La empresa no cuenta con objetivos institucionales establecidos pero cree que si se está realizando las actividades acorde a la razón de ser de la empresa.

#### **2.- ¿La empresa está cumpliendo con sus metas de crédito?**

No se encuentra establecida una meta de ventas a crédito.

#### **3.- ¿Cómo ejerce usted el control sobre sus empleados?**

La persona encargada es el administrador

#### **4.- ¿Está al tanto de la gestión de cobranza que se realiza dentro de la empresa?**

Si está al tanto ya que la Contadora de la empresa emite informes mensuales sobre las actividades y cuentas de la misma.

#### **5.- ¿Cree usted que las políticas de crédito con las que cuenta la empresa son adecuadas?**

No ya si fueran así la empresa no tendría una cartera de crédito vencida tan alta.

**6.- ¿Considera usted que el procedimiento de otorgación de crédito a los clientes es el adecuado?**

No ya que no se realizan análisis exhaustivos a los clientes antes de otorgar crédito, se realiza la otorgación en base a referencias comerciales.

**7.- ¿La empresa cuenta con un manual de funciones?**

La empresa no cuenta con un manual de funciones para directivos socios, ni para el personal.

**8.- ¿Cree usted que la segregación de funciones es la correcta?**

La segregación de funciones si es la correcta, pero la empresa no la aplica ya que no se requiere de mucho personal para los movimientos de empresa

**9.- ¿La empresa cuenta con políticas de contratación de personal?**

No cuenta

**10.- ¿Considera usted que con un control y seguimiento adecuado de las cuentas por cobrar se incrementara la rentabilidad en la empresa?**

Si, ya que teniendo un mayor control de las cuentas de cada cliente, se exigirá más el pago de las cuentas, teniendo así dinero con el cual se cubra los gastos que tiene la empresa.

### **Entrevista dirigida al Administrador de la Empresa Cisnecolor. Cía. Ltda.**

**Objetivo:** Conocer la situación actual de la cartera vencida de la empresa y determinar los factores que conllevan al incremento de la misma.

**1. ¿Qué información toma para hacer el análisis de crédito del solicitante?**

Solo referencias comerciales

**2. ¿Al momento de otorgar créditos a sus clientes, firman un documento ejecutivo para el crédito?**

No firma ningún documento

**3. ¿Existe alguna clasificación de clientes dentro de su cartera?**

Si existen 2 categorías:

\*Clientes Socios

\*Clientes Varios

**4. ¿Qué porcentaje de morosidad tiene establecido?**

Desconoce del dato

**5. ¿Cuál es el procedimiento que utiliza para la recuperación de los pagos que han caído en mora?**

El Sr. Administrador y la Srta. Contadora salen de la empresa y se dirigen a los domicilios de los clientes para la recuperación de la cartera.

**6. ¿Cómo incide en su posición financiera la situación actual de su cartera crediticia?**

No cuenta con la suficiente liquidez para realizar inversiones en maquinaria, tecnología, planta y equipo.

**7. ¿Ha iniciado procesos legales anteriormente contra clientes morosos?**

No se han realizado procesos legales, una vez que la empresa no ha podido recuperar las cuentas vencidas se ha considerado como perdida.

**8. ¿Se ha capacitado al personal del departamento de Crédito y Cartera?**

No se ha realizado nunca antes capacitaciones al personal del departamento de crédito y cobranza.

**9. ¿Existe un cargado específico que tenga la responsabilidad de controlar los créditos?**

No existe un cargo específico, la Srta. Contadora lleva las cuentas y el Sr. Administrador se encarga de revisar.

**10. ¿Considera que debería existir una mejora en los procedimientos que se desarrollan dentro del departamento de crédito y cartera de la empresa?**

Si para tener un mayor control de las cuentas por cobrar, poder realizar el adecuado análisis y otorgamiento de crédito.

#### **Entrevista dirigida a la Contadora de la Empresa Cisnecolor. Cía. Ltda.**

**Objetivo:** Conocer la situación actual de la cartera vencida de la empresa y determinar los factores que conllevan al incremento de la misma.

**1. ¿Cuenta la empresa con un software en el departamento de créditos y cobros; que apoye la gestión para evaluar a los clientes y conceder los créditos?**

No hay un departamento definido, el departamento contable se encarga de todo. La Srta. Contadora maneja sus cuentas en un programa contable, el mismo que no es aprovechado al máximo, razón por la cual no es de mucha ayuda para la gestión de la cartera.

**2. ¿Existe un archivo de expedientes de clientes?**

La empresa si cuenta con el expediente, en el cual se encuentra detallado el estado de cuenta de los clientes.

- 3. ¿Considera que el proceso de otorgamiento de crédito es adecuado y por qué?**

No existe un proceso adecuado para el otorgamiento de crédito

- 4. ¿Se ha incrementado o reducido el índice de recuperación de cartera en el último año?**

Se ha reducido

- 5. ¿Quién autoriza las solicitudes de crédito de los clientes?**

El administrador es quien autoriza el crédito

- 6. ¿De qué forma se otorgan los plazos de crédito a los clientes?**

No se encuentran establecidos los plazos, los cobros se realizan mensualmente

- 7. ¿Existe una lista de clientes en mora y quién se encarga de actualizarla y manejarla?**

Existe la lista de clientes con los valores a adeudar, y la encargada es la Srta. Contadora

- 8. ¿Existen límites de créditos para los clientes?**

No existe límite de crédito, los cobros se realizan cuando las cuentas están altas, en la empresa se consideran altas a partir de dos mil dólares.

- 9. ¿Considera usted que la cartera vencida afecta a la liquidez de la empresa?**

Si afecta, puesto que no contamos con dinero líquido para cubrir los gastos que tiene la empresa, como pago de mano de obra, pago de servicios básicos, pago de insumos, pago de materia prima.

**10. ¿Cree usted que existe un alto índice de morosidad en cuanto a cuentas por cobrar?**

Si existe un monto considerado de cuentas por cobrar las cuales no se han podido recuperar.

**11. ¿Realizan procedimientos persuasivos de cobro a los clientes?**

Si se han realizado, pero no habido resultados ya que los clientes han presentado varias excusas para no pagar.

**12. ¿De todas las ventas que hace la empresa que porcentaje es a crédito?**

El 80% aproximadamente de las ventas totales son a crédito.

**13. ¿Se realiza a los clientes un análisis de antigüedad de saldos?**

No se realiza un análisis de antigüedad de saldos, se realiza el cobro en base a los montos.

### **4.3. Análisis e interpretación de resultados de las entrevistas realizadas**

En la empresa se puede observar evidentemente la necesidad de desarrollar e implementar un proceso para la gestión de la cartera de crédito, para mejorar la liquidez y rentabilidad de la empresa.

El gerente de la institución esta consiente de los problemas que están presentes dentro de la institución con respecto a la cartera vencida que existe, en el inadecuado procedimiento que se está llevando dentro de la misma para la otorgación y

recuperación de la misma, y considera que debería existir una mejora en los pasos que se desarrollan dentro del departamento de crédito y cartera de la empresa.

El administrador de la empresa es el responsable de controlar y vigilar los movimientos de la contadora, así como también de estar al tanto de las deudas que mantienen los clientes de la empresa y los cobros que se realizan. Manifiesta además que tiene el conocimiento de que es importante contar con un proceso para la gestión de la cartera, con políticas crediticias, con un manual de funciones para desarrollar correctamente sus actividades y evitar pérdidas dentro de la misma.

Analizando la información suministrada por la contadora, podemos decir que la empresa no cuenta con un software en el departamento de contabilidad el cual ayude al manejo de la cartera, la Srta. Contadora esta consiente de que el proceso de otorgamiento de crédito no es el adecuado ya no existen políticas en las cuales estén establecidos los plazos y límites de crédito términos en los cuales a partir de su vencimientos se proceda al cobro. Manifiesta además que del total de las ventas un 50% es a crédito lo que quiere decir que existe un monto considerado en cuentas por cobrar que tiene la empresa.

#### **4.4. Análisis documentario**

Realizando un análisis de los estados financieros de empresa se obtiene los siguientes resultados:

Tabla 4.9 Análisis documentario

FACTOR	RAZÓN FINANCIERA	FORMULA	RESULTADOS	INTERPRETACIÓN
Liquidez	Liquidez corriente	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	$= \frac{211.092,35}{80.495,80}$ $= 2,62$	Esto quiere decir que el activo es 2,62 más grande que el pasivo, o que por cada UM de deuda, la empresa cuenta con 2,62 UM para pagarla.
Rentabilidad	Margen neto de utilidad	$\frac{\text{Resultado neto}}{\text{Ventas netas}}$	$= \frac{71.145,40}{308.893,55}$ $0,23$	Por cada UM que se ha vendido se ha obtenido un 23% de utilidad UM al año
Actividad	Rotación de la cartera	$\frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	$= \frac{247.117,24}{117.320,21}$ $= 2,10$	Esto quiere decir que las cuentas por cobrar rotan 2,10 veces promedio en el periodo. La rotación de la cartera un alto número de veces indica una acertada política de crédito.
	Periodo promedio de cobro	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{(\text{Ventas anuales}/360)}$	$= \frac{117.320,21}{308.893,55/360}$ $= 137$	El índice está señalando que las cuentas por cobrar están circulando 137 días, es decir, nos indica el tiempo promedio que tardan en convertirse en efectivo.
	Morosidad	$\frac{\text{Cartera vencida}}{\text{Cartera total}}$	$= \frac{80.000,00}{117.320,21}$ $= 0,68$	El porcentaje de morosidad que tiene la empresa es del 68%

Fuente: elaboración propia a partir de (CÓRDOBA, M., 2012)

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1. Datos Informativos**

##### **5.1.1 Título**

“Desarrollo de un proceso para la gestión de la cartera vencida de la empresa Cisnecolor Cia. Ltda.”

##### **5.1.2. Institución ejecutora**

La empresa Cisnecolor Cía. Ltda.

##### **5.1.3. Beneficiarios**

- La empresa Cisnecolor Cía. Ltda.
- Departamento de crédito y cobranza

##### **5.1.4. Ubicación**

- Provincia: Tungurahua
  - >Ciudad: Pelileo
  - >Dirección: Vía a olmedo

#### 5.1.4.1. Mapa de ubicación



#### 5.1.5. Tiempo estimado para la ejecución

- Semestre julio - diciembre

#### 5.1.6. Equipo técnico responsable

- Investigador: Diana Basantes

- Director de Tesis: Eduardo Paredes
- Gerente de la empresa: Cesar Silva

## **5.2 Antecedentes de la propuesta**

Una empresa de servicio es aquella que tiene como función principal brindar una actividad de la cual la personas necesitan para satisfacer sus necesidades, en el caso de la empresa Cisnecolor Cía. Ltda., brinda el servicio de lavandería y tintorería de prendas de vestir en jean. En el mercado de negocios siempre existirá la competencia, lo que queremos decir con esto que esta empresa al igual que todas tiene su competencia y para ser una empresa competitiva debe contar con un capital, con liquidez, etc. Un aspecto importante que le hace a la empresa ser competitiva es el brindar a sus clientes facilidades de pago, es decir otorgar crédito para que así los clientes puedan desarrollar sus actividades hasta llegar al momento de recuperar sus costos y gastos en el instante que comercializan su producto.

Las empresas para realizar esta acción de otorgar crédito a sus clientes debe realizar una serie de pasos incluyendo como principal el análisis del mismo en cuanto a su solvencia, una vez que las empresa haya decidido dar dichas facilidades de pagos a sus clientes otorgándoles crédito para que luego cubran el valor a pagar, debe fijar los plazos de crédito es decir, la fecha máxima que se le concede para cancelar sus valores adeudados, así también fijara los límites de crédito es decir, hasta que monto en dólares se le otorgara crédito, una vez vencidos estos términos la empresa deberá proceder a realizar el cobro y es ahí cuando aparece el cliente moroso.

Esta cliente moroso es la persona que no cancela los valores adeudados al vencimiento de su cuenta, y al momento de realizarle el cobro siempre tienen una excusa para no cancelar, o su vez siempre evade a la persona encargada de realizar la cobranza.

El presente trabajo investigativo ha recogido las necesidades de los directivos y empleados de la empresa Cisnecolor Cía. Ltda., con la finalidad de cooperar en forma eficiente la mejora de las actividades en cuanto al proceso de otorgación de crédito como la de realizar la labor de cobranza, y al estar elaborando en base a estas necesidades se garantiza que la propuesta tenga el sustento necesario para su aplicación.

La inexistencia de un proceso adecuado para la gestión de la cartera vencida en la empresa Cisnecolor Cía. Ltda., hecho que se convierte en una debilidad notable ya que incide a que el personal de la misma maneja empíricamente las actividades en cuanto a ellos concierne, ocasiona de esta manera la presencia de la cartera vencida alta incluyendo los constantes retrasos en los pagos de las deudas por parte de sus cliente, retrasos en la recuperación de su inversión y su utilidad, restringiendo la capacidad adquisitiva de la empresa para realizar sus transacciones, afectando su competitividad en el mercado.

En el área de crédito y cobranza hay muchas falencias que deben ser corregidas para que no se de una afectación a la liquidez y rentabilidad de la empresa, existen alternativas de solución para el problema que se ha detectado, como la creación de políticas de otorgación de crédito, así mismo unas políticas para el cobro de los mismos, y así disminuir los errores que se encuentran presentes al momento de desarrollar sus actividades.

### **5.3. Justificación**

Es de suma importancia la implementación de un proceso para la gestión de la cartera vencida de la empresa Cisnecolor Cía. Ltda., ya que con este se garantizará una mejora notable de las actividades en cuanto a la otorgación de crédito y a la labor de cobranza dentro de la misma.

La presente propuesta es la mejor alternativa para solucionar el problema por el cual está cursando la empresa ya que se mejorará el proceso de crédito y cobranza inadecuado existente en la actualidad que se realiza dentro del departamento encargado, ayudando al personal a ser más analíticos y asertivos con los mismos, es relevante mantenerse atentos y prevenir los riesgos, estar preparado y capacitado para reaccionar a toda circunstancia que se presente manejando adecuadamente los recursos y evitando contratiempos.

La construcción del nuevo proceso de gestión para la cartera vencida de la empresa Cisnecolor Cía. Ltda., orientará a los directivos y empleados de la misma a realizar sus actividades de crédito y cobranza con una visión compartida y con una convicción de lo que se puede alcanzar, basándose en un proceso eficiente, eficaz, debidamente planificado y estructurado acorde a la razón de ser de la empresa, ya que este cuenta con objetivos, estrategias, políticas, flujo gramas y varios formatos para ser aplicados, ayudando a recuperación de la cartera vencida y así la empresa cuente con la liquidez y la rentabilidad deseada.

## **5.4. Objetivos**

### **5.4.1. Objetivo General**

- Estructurar un proceso para la Gestión de la cartera vencida mediante políticas y procedimientos que permitan la disminución de la misma.

### **5.4.2. Objetivos Específicos**

- Diseñar una estructura orgánica funcional para el departamento de crédito y cobranza delimitando las funciones y responsabilidades de los directivos y empleados de la empresa.
- Establecer los pasos y las políticas para realizar una correcta otorgación de crédito y así minimizar el riesgo de pérdida en impagos de los mismos.
- Establecer los pasos y políticas para un correcto control, manejo y seguimiento de la cartera.
- Establecer los pasos, políticas y estrategias que permita conseguir una cobranza efectiva logrando así mejorar la liquidez y rentabilidad de la empresa.

## **5.5. Fundamentación**

### **5.5.1. Estructura organizacional**

La estructura organizacional es la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relación entre los jefes y los subordinados (jefes de las distintas áreas y los subordinados entre sí).

También se considera que la estructura organizacional representa las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo de una organización para después coordinarse orientarse al logro de los objetivos.

La estructura organizacional es la forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización. Así también. Es el marco en el que la organización desarrolla sus actividades por lo que las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de los objetivos.

La estructura de la organización actúa como un marco que se centra en la diferenciación de las áreas, de puestos de trabajo, la formulación de normas y procedimientos y las relaciones de auto incertidumbres respecto al comportamiento que se espera de los empleados. (MORALES, J. & MORALES, A., 2014)

#### **5.5.1.1. Recomendaciones para la determinación de la estructura**

Al organizar una empresa o una parte de ella es necesario que se observen ciertos factores que contribuyen a una organización eficaz, entre los cuales están:

1. Correcta definición y asignación de deberes.
2. Asignación de la autoridad correspondiente a las obligaciones de cada uno de los puestos.
3. Precisión en la definición de las responsabilidades de cada uno de los diferentes departamentos y puestos de la estructura organizacional.

4. División de trabajo de manera equitativa y equilibrada.
5. Establecer una especialización del trabajo sin que se centralice sólo en algunas personas, lo cual dependerá del estilo de dirección empleado por los dirigentes.
6. Establecer la unidad de mando, para evitar fuga de responsabilidad en los subordinados.
7. Mantener comunicación necesaria con los subordinados, superiores e iguales para evitar falsas expectativas.
8. Establecer mecanismos alternos que consientan adaptar el funcionamiento de la empresa a los cambios inesperados; por ejemplo, que los estados de cuenta de los clientes no señalen el importe total del saldo insoluto del crédito. (MORALES, J. & MORALES, A., 2014)

#### **5.5.1.2. Organización Funcional**

Constituye a la organización cuando se agrupan los diversos departamentos de acuerdo con las funciones que requiere la empresa para cumplir con el logro de los objetivos, y de acuerdo con eso las funciones básicas elementales de la empresa son: ventas, producción, finanzas y recursos humanos.

##### Ventajas

- Reflejo lógico de las funciones, por lo que estas áreas son definidas por los jefes de manera lógica, estableciendo las actividades que consideran necesarias para el cumplir los objetivos de sus departamentos.

- Mantienen el poder y prestigio de las funciones mayores.
- Es un medio para el escrito control en los niveles altos.

Desventajas:

- La responsabilidad por la obtención de utilidades se establecen solamente en los niveles más altos, debido a que ejercen el mando y la representatividad.
- Alta especialización, riesgo y dependencia de algunas personas para el funcionamiento en algunos procesos de la empresa si alguna falla.
- Limita el desarrollo de gerentes departamentales. (MORALES, J. & MORALES, A., 2014)

### **5.5.2. Estructura del departamento de crédito y cobranza.**

¿Debe existir un departamento de crédito y otro de cobranza por separado o debe existir un solo departamento con ambas funciones?

Al proceso de otorgamiento de crédito sigue el de la cobranza, pero por el conjunto de operaciones que desarrollan ambos departamentos se considera que sus actividades son complementarias y entrelazadas; de allí nace la idea de algunas empresas que consideran conveniente establecer un departamento que integre ambas funciones en una sola unidad operativa.

La unión de dichas actividades puede resultar recomendable; es decir, dirigir el crédito y la cobranza bajo la responsabilidad de una sola persona y con una estructura orgánica ya definida desde el inicio de las actividades.

El riesgo es un factor inherente al crédito, ocurre cuando algunas empresas han decidido implementar un sistema de crédito como alternativa al incremento de las ventas; sin embargo, el cobro lo realiza otra empresa especializada; decisión que se interpreta como la de existir mayor responsabilidad al que desarrollan dicha función, pero en todo caso el cobro sigue siendo complementario aun cuando la realice otra organización que no sea la empresa.

Según la importancia de la actividad, el encargado de ejecutar las funciones de crédito y cobros ocupa la importancia de la actividad, el encargado de ejecutar las funciones de crédito y cobros ocupa una posición clave en la empresa, pues es cada vez mayor la responsabilidad que tiene, tanto para ayudar a incrementar las ventas, como para permitir la recuperación del capital a través de un cobro efectivo. (MORALES, J. & MORALES, A., 2014)

### **Desarrollo del departamento de crédito y cobranza**

De acuerdo con el proceso que se sigue para el diseño de la estructura organizacional y la implementación de un departamento de créditos, se desarrollan las siguientes actividades:

- Análisis de los objetivos
- Funciones y responsabilidades

(MORALES, J. & MORALES, A., 2014)

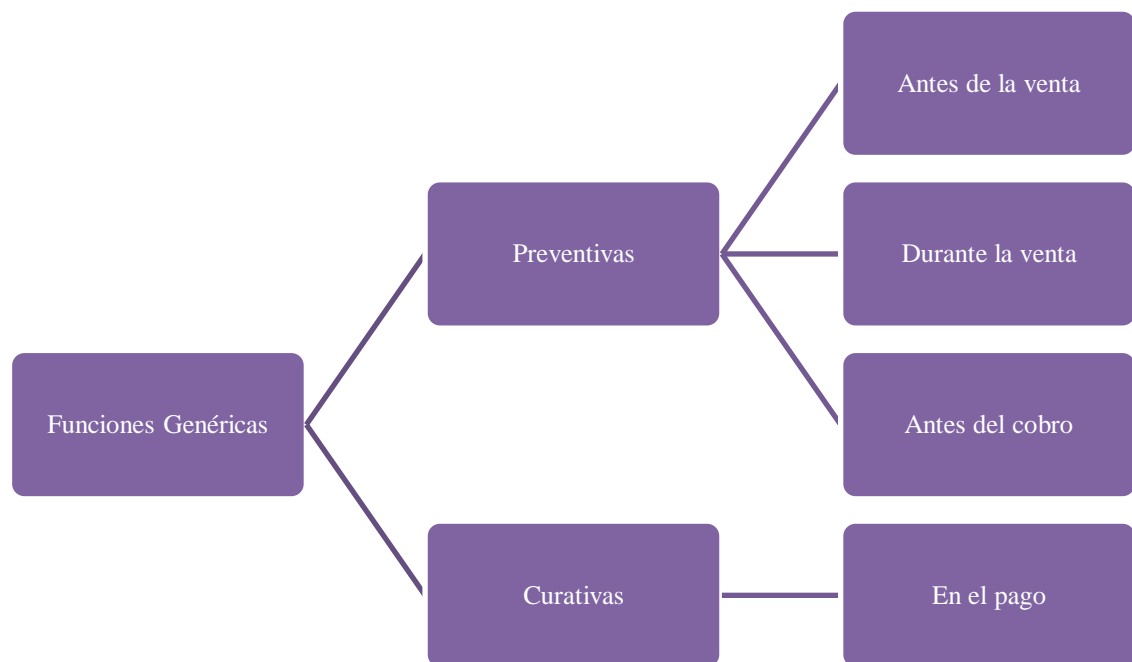
### **5.5.3. Funciones del departamento de crédito y cobranza**

#### **Funciones genérica del departamento de crédito**

Para poner en marcha las operaciones del departamento de crédito dentro de la empresa hay que desarrollar y poner en claro las funciones que se deben desarrollar dentro del mismo.

### Funciones específica del departamento de crédito en diferentes momentos

Gráfico 5.14 Funciones específicas del departamento de crédito y cobranza



**Fuente:** elaboración propia a partir de (MORALES, J. & MORALES, A., 2014)

#### 5.5.4. Solicitud de crédito

Una solicitud de crédito es un documento el cual es elaborado con el fin de identificar al cliente, en este se integrará y se conservará la identificación del mismo, la empresa antes de iniciar y establecer sus relaciones comerciales con posibles clientes debe conocerlos, por consiguiente deberá recabar datos y documentos para la debida identificación.

Una solicitud de crédito contendrá:

- Código que se le dará al cliente
- Nacionalidad
- Persona natural o jurídica
- N° de cedula, anexada la copia de la misma
- Edad
- Estado civil
- Dirección exacta de su domicilio
- N° de teléfonos fijo, N° de teléfono móvil
- Referencias comerciales
- Correo
- Fecha de iniciación de relación comercial
- Firma del cliente

El expediente mantiene esta información en forma ordenada de tal manera que la ubicación y conocimiento del detalle relacionado al cliente sea de fácil acceso.

#### **5.5.5. Análisis de crédito**

Las 5 C del crédito contemplan los factores de riesgo que deberán ser evaluados al realizar un análisis de crédito.

##### **Primer C: Conducta**

El objetivo de evaluar la conducta es determinar la calidad moral y capacidad administrativa de los clientes, a través de un análisis cualitativo del riesgo del

deudor, que incluye evaluar la calidad y veracidad de información del cliente, el desempeño en el pago de sus obligaciones con los bancos y con otros acreedores, liderazgo y las consecuencias en su operación.

La evaluación de este aspecto se realiza a través de la calificación de la conducta del deudor, donde se estudian los siguientes factores:

- Grado de evidencia en información
- Experiencia de pago
- Conocimiento y experiencia del cliente
- Tipos de administración y estructura organizacional
- Toma de decisiones asertivas y visión empresarial

### **Segunda C: Capacidad de pago historial**

El objetivo de analizar la capacidad de pago histórica es evaluar la habilidad del cliente de haber generado, en el pasado, los recursos suficientes para el cumplir con sus compromisos financieros a través de un análisis cuantitativo de su riesgo financiero. Aquí se contempla al análisis de ventas netas, márgenes de utilidad y generación de flujo neto para cubrir el pago de interés, capital, dividendos e inversiones y sus tendencias y comparación.

- Operación histórica
- Flujo neto histórico

### **Tercer C: Capacidad de endeudamiento**

El objetivo de este factor es medir la solidez de la estructura de la empresa, evaluando la congruencia de los recursos solicitados acordes con su giro principal; todo ello a través de un análisis cuantitativo del riesgo financiero del deudor. Aquí se contempla el análisis de tendencias y comparación con la industria de los índices de liquidez, apalancamiento, rentabilidad y eficiencia.

➤ **Liquidez**

Liquidez inmediata = (activo circulante) / pasivo a corto plazo

➤ **Apalancamiento**

Apalancamiento = pasivo con costo / capital contable

➤ **Rentabilidad y eficiencia**

Rendimiento sobre activo = utilidad neta / activo total

Rendimiento sobre el patrimonio = utilidad neta / capital total

### **Cuarta C: Capacidad de pago proyectada**

El objetivo de este factor es analizar la capacidad que tiene un cliente para generar efectivo suficiente en el futuro, y cumplir sus compromisos financieros, con base en la viabilidad de su negocio, dentro de la industria.

➤ **Fuente primaria de pago**

➤ **Fuente alterna de pago**

### **Quinta C: Condiciones macroeconómicas**

El objetivo de este factor es determinar el comportamiento de la industria en su conjunto, para determinar la influencia que tiene en la capacidad de fortaleza financiera del deudor.

- Atractividad de la industria
- Posicionamiento de la empresa y participación (MORALES, J. & MORALES, A., 2014)

#### **5.5.6. Estado de cuenta del cliente**

Toda empresa que realiza sus ventas con la otorgación de crédito independientemente del tamaño, debe poseer estados de cuenta de cada cliente como medida de control de sus cuentas por cobrar, estos deben estar muy bien diseñados ya que en estos se detallará las facturas pendientes, las próximas a vencer y las ya vencidas, obteniendo así el soporte para proceder a realizar los cobros.

Es importante que este se encuentre al día, que sea claro, concreto y preciso ya que de lo contrario no ayuda a realizar una efectiva labor de cobranza.

Este estado de cuenta debe contener:

- Nombre de la empresa
- Dirección de la empresa
- >Teléfonos de la empresa
- Ciudad

- Nombres completos de los clientes
- Código del cliente
- Dirección del cliente
- Cedula o ruc del cliente
- Fecha y saldo de la deuda inicial
- Fecha y abonos a la cuenta
- Fecha y valor de saldo final

#### **5.5.7. Análisis de antigüedad de saldo**

La determinación de la antigüedad de saldo no es nada más que la definición de grupos de riesgo de crédito, por consiguiente es de suma importancia dentro de la entidad, ya que en este se registrara en su conjunto todas las cuentas que se encuentren en un plazo para cancelar dichas obligaciones a 30, 60, 90, 180 y más días, para esto necesitamos de los estados de cuenta de los clientes por individual como bien ya hablamos antes del mismo, facilitando a que se realice una correcta determinación de antigüedad de saldo.

#### **Para definir el riesgo de crédito hay que basarse en:**

- Su nivel liberal o conservador de comodidad de riesgo
- Su record de pagos con su empresa
- Su historial crediticio conforme a las referencias de crédito, a los informes de crédito, etc.
- El historial crediticio de su industria (CANDACE, M., 1993)

**Se debe definir los grupos de riesgo de crédito la siguiente manera:**

- Los clientes nivel A son tan valioso como el oro. El 100% de ellos se predice que pagarán el 100% de su deuda en 30 días.
- Los clientes nivel B son como la plata. Históricamente, el 80% de ellos pagarán el 100% de su deuda en 30 días, el otro 20% pagarán dentro de los siguientes 30 días.
- Los clientes del nivel C tienen poco brillo. Su experiencia es que el 75% de ellos pagarán el 100% de su deuda en 45 días, el 20% pagará la mayor parte o toda su deuda dentro de los siguientes 30 días y el 5% pagará el total de la factura.
- Los clientes nivel D son los que arrastran los informes de antigüedad de las cuentas. Solamente el 70% paga la mayor parte o toda su deuda en 60 días, el 20% la paga dentro de los siguientes 30 días y el 10% nunca pagará el total de la factura. (CANDACE, M., 1993)

**5.5.8. Clasificación de la cartera**

Tres son las carteras existentes:

- Cartera vigente

En esta cartera se registrarán los saldos de los clientes que conformen el grupo A detectados en el análisis de antigüedad de saldos.

- Cartera vencida

En esta cartera se registrarán los saldos de los clientes que conforme el grupo B y C detectados en el análisis de antigüedad de saldos.

➤ Cartera incobrable

En esta cartera se registrarán los saldos de los clientes que conformen el grupo D detectados en el análisis de antigüedad de saldos.

### **5.5.9. Provisión cuentas incobrables**

Para realizar la provisión de cuentas incobrables vamos a tomar la cartera incobrable y aplicaremos un el porcentaje permitido por la ley de régimen tributario interno que es del 1% para realizar el cálculo del mismo.

### **5.5.10. Política de crédito**

#### **Lineamientos para la formulación de una política de crédito**

Para que una política cumpla con su propósito debe:

- Establecer por escrito y darse validez
- Redactar claramente y con precisión
- Darse a conocer a todos los niveles donde se va a interpretar y aplicar
- Coordinarse con las demás políticas
- Revisarse periódicamente
- Ser razonable y aplicable a la practica
- Estar acorde con los objetivos de la empresa
- Debe ser estable en su formulación

- Debe ser flexible

### **Como formular una política de crédito**

El proceso para formular una política de crédito es:

- Establecer los objetivos
- Analizar cuidadosamente el marco en el cual deberá operar la política de crédito durante un periodo de gestión
- Formulación de la política de crédito

### **Como desarrollar una política de crédito y cobranza**

Puesto que las políticas de crédito y cobranza afectan a la empresa en su conjunto, deberán ser formuladas e implantadas oficialmente por el más alto nivel gerencial. En ocasiones la responsabilidad de su formulación recaerá en la alta gerencia; pero con mayor frecuencia será el gerente de crédito y su personal los que desempeñen un papel activo en la determinación de las políticas, debiendo también intervenir y ser consultados los jefes de otros departamentos afectados.

### **Políticas escritas y políticas no escritas**

En el mundo de los negocios de hoy, un alto porcentaje de las políticas de una empresa no son escritas. A través de su análisis, una política no escrita podría formularse con igual claridad que se expresa por escrito, pero con frecuencia se expresa con vaguedad o se presta a interpretación arbitraria. Por definición, la comprensión de una política no escrita depende de su comunicación oral o de la forma en que se infiere a través de las decisiones que tome el personal más antiguo del departamento de crédito.

### **Como poner en práctica una política de crédito**

El poner en practica la política de crédito también exige acciones tales como adjudicar tareas y responsabilidades, delegar autoridad, establecer procedimientos y controles y prever los informes y evaluaciones periódicas del progreso logrado.

#### **5.5.11. Identificación del problema cobranza**

La mayoría de las empresa pequeñas utilizan en informa de antigüedad de cuentas para identificar los saldos vencidos. Lamentablemente muchos de estos informes reflejan sólo las cuentas vencidas, pero no proporcionan ayuda suficiente para la cobranza. Por esto se debe realizar las siguientes acciones:

- Marca o resalta sus cuentas problemas con un color diferente
- Clasifica sus cuentas de acuerdo a la antigüedad, cantidad total vencida y porcentaje de cuentas con 120 días o más de vencidas (el problema serio podría ser a los 90 o 60 días, dependiendo de sus necesidades de flujo de efectivo.
- ¿Existe una columna de comentarios identificando las actividades de cobranza y fechas? Esto le ayudara a dar seguimiento y a analizar cuentas individuales, así como proporcionarles información del sistema en general. Programar sus actividades de cobranza con anticipación. (CANDACE, M., 1993, pág. 68)

#### **5.5.12. Políticas de cobranza**

Son lineamientos adaptados para cobrar las cuentas una vez que se han vencido. La eficacia de estas políticas está en que se evalúen parcialmente, tomando en

consideración el nivel de gastos de cuentas incobrables. Las cuentas incobrables no solo dependerán de las políticas de cobro sino también de las políticas de crédito.

### **5.5.13. Estrategias de cobranza**

No existe un formato de 100% efectiva, así como tampoco lo hay de una llamada de cobranza; si hubiera, todo mundo lo seguiría y utilizaría, lo que obviamente les restaría fuerza.

Existen algunas pautas para escribir cartas de cobranza efectivas y realizar llamadas de cobranza. Sin embargo, conocer estas pautas es solo la mitad del trabajo. Lo importante es saber cómo utilizarlas.

- ¿La primera acción de cobranza, independientemente de cuál sea?
- ¿La segunda copia de la factura original?
- ¿La primera carta de cobranza?
- ¿La segunda carta de cobranza?
- ¿La primera vez que menciona una acción legal, independientemente de la forma?

Vaya a sus registros de actividades de cobranza anteriores. Si la acción de cobranza que le genera más dinero es la primera llamada de cobranza, aplique esas estrategias en su ciclo de cobranza.

Enviar la segunda copia de la factura original puede costar menos de una llamada telefónica. Las cartas de cobro también pueden costar menos. Pero si estas no consiguen cobrar grandes sumas de dinero, no existirá economía real. Usted

quiere realizar lo que funciona, no lo que es barato. (CANDACE, M., 1993, pág. 69)

### **Carta de cobranza**

Ya que no existe una carta de cobranza perfecta, le daremos algunas reglas importantes para que esta tenga efectividad. Si una carta de cobranza cumple los siguientes criterios, estará cumpliendo sus objetivos. Su carta deberá tener:

- Ante todo legible. Sin no es legible, los clientes no la leerán; y si no la leen, no conseguirás su objetivo. Las cartas legibles cumplen además con los otros criterios de estas listas.
- Clara; ¿Podría el lector de su carta de comunicar el contenido a otra persona?
- Concisa; Una página siempre es suficiente
- Interesante; ¿Le dice al lector lo que realmente quiere comunicar?
- Personal; ¿Lee usted los formatos de carta que otra persona le envía?
- Precisa; ¿El cliente debe realmente lo que usted le indica?
- Fácil de visualizarla; Palabras y párrafos cortos, bastantes espacios blancos, etc.
- Firme y autorizada; Pero entienda que firme no es sinónimo de amenaza
- Razonable; Por ejemplo; ¿Explica por qué razón va a turnar el asunto a su abogado?
- Instructiva; Solicita al cliente enviar una remesa de dinero ahora

- Definitiva; La debería indicar al cliente, de una manera objetiva, exactamente qué sucederá o qué medidas tomará si su solicitud de pago no es cumplida. (CANDACE, M., 1993, pág. 70)

### **Llamada de cobranza**

Las llamadas por teléfono son quizá las acciones más efectivas de cobranza, ya que generan retroalimentación y permiten el diálogo. Usted sabe cuándo y con quién debe hablar.

Tome en cuenta los siguientes puntos para que su llamada logre su objetivo:

- Escuche al cliente
- Antes de llamar asegúrese de que tiene toda la información pertinente.
- Reúna todos los datos importantes como son; nombre dirección, teléfono, cantidad total adeudada, acciones de cobranza realizadas con anterioridad, promesas previas de pago realizadas por el deudor y no cumplidas, medidas que se tomarán en caso de evasivas o pretextos, nombre de pedido y nombre del comprador, artículos comprados, precio, cargos adicionales (embarque, mensajería, seguro, etc.), fecha de embarque de la mercadería y fecha de entrega
- Seguimiento. Independientemente de las promesas que haga el cliente, manténgase al tanto de sus acciones. Recuerde, una promesa no es lo mismo que un pago.
- No deje mensajes. El dejar un recado con la persona equivocada, implica que la persona que le debe puede levantar una demanda. (CANDACE, M., 1993, pág. 71)

#### **5.5.14. Cobro judicial**

##### **El departamento del último esfuerzo**

Esto nos sucede a todos. Ocasionalmente tenemos clientes que no tienen intención de pagar sus cuentas. Algunos, ninguna en absoluto.

¿Cómo manejar este tipo de situaciones? La respuesta es: simplemente no la maneje. En tal caso, considere alguna de las siguientes opciones.

- Enviar la cuenta a una agencia de cobranzas
- Enviar la cuenta a un abogado especializado en cobranzas
- Cancelar la cuenta

Envíe la cuenta a una agencia de cobranza si usted piensa que ellos pueden cobrar, si la cantidad a cobrar justifica el pago de honorario de la agencia, si no desea gastar más dinero en esa cuenta. La agencia de cobranza normalmente cobran sobre un porcentaje de la deuda o si el saldo pendiente es tan considerable que vale la pena el esfuerzo. (CANDACE, M., 1993, pág. 73)

#### **5.6. Plan de Acción**

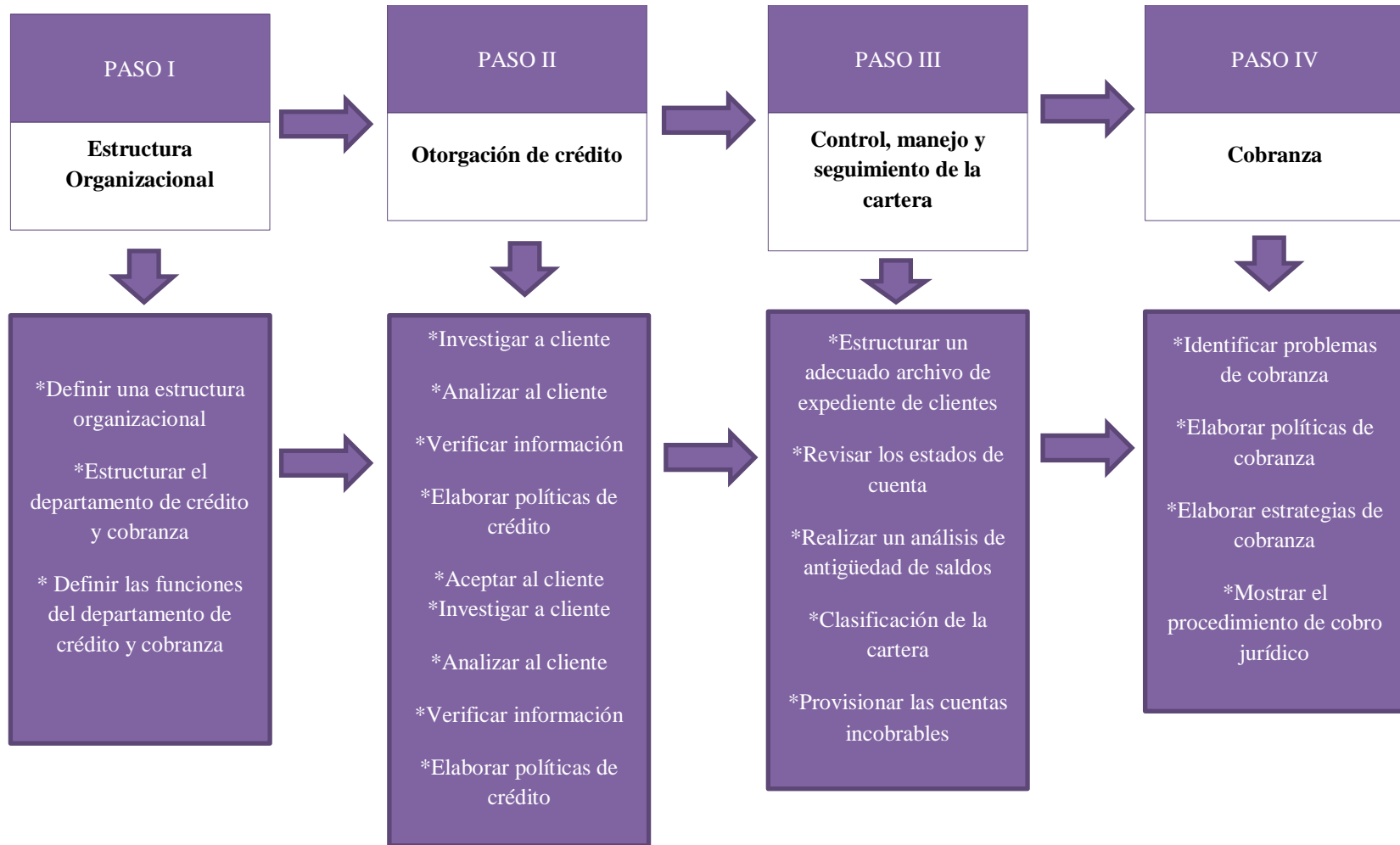
Para realizar una adecuada gestión de la cartera hay que seguir el debido procedimiento.

Tabla 5.10 Gestión de la cartera

PASO	ACTIVIDADES	META	RECURSOS	RESULTADOS
<b>PASO I ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Definir una estructura organizacional</li> <li>*Estructurar el departamento de crédito y cobranza</li> <li>*Definir las funciones del departamento de crédito y cobranza</li> </ul>	*Especificar las funciones que realizará el departamento encargado de crédito y cobranza y de los encargados del mismo	Investigadora Empresa	La empresa designará las funciones de crédito y cobranza a un departamento específico
<b>PASO II OTORGACIÓN DE CRÉDITO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Investigar a cliente</li> <li>*Analizar al cliente</li> <li>*Verificar información</li> <li>*Elaborar políticas de crédito</li> <li>*Aceptar al cliente</li> </ul>	*Minimizar pérdidas con una adecuada otorgación de crédito	Investigadora	*La empresa minimizará las pérdidas ocasionadas por impagos
<b>PASO III CONTROL, MANEJO Y SEGUIMIENTO DE LA CARTERA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Estructurar un adecuado archivo de expediente de clientes</li> <li>*Revisar los estados de cuenta</li> <li>*Realizar un análisis de antigüedad de saldos</li> <li>*Clasificar de la cartera</li> <li>*Provisionar las cuentas incobrables</li> </ul>	*Lograr un mejor manejo de la cartera	*Investigadora	La empresa llevará de mejor forma la cartera
<b>PASO IV COBRANZA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Identificar problemas de cobranza</li> <li>*Elaborar políticas de cobranza</li> <li>*Elaborar estrategias de cobranza</li> <li>*Mostrar el procedimiento de cobro jurídico</li> </ul>	*Maximizar la liquidez y rentabilidad de la empresa	*Investigadora	La empresa realizará una buena labor de cobranza.

Fuente: elaboración propia

**Gráfico 5.15 Proceso para la gestión de la cartera**

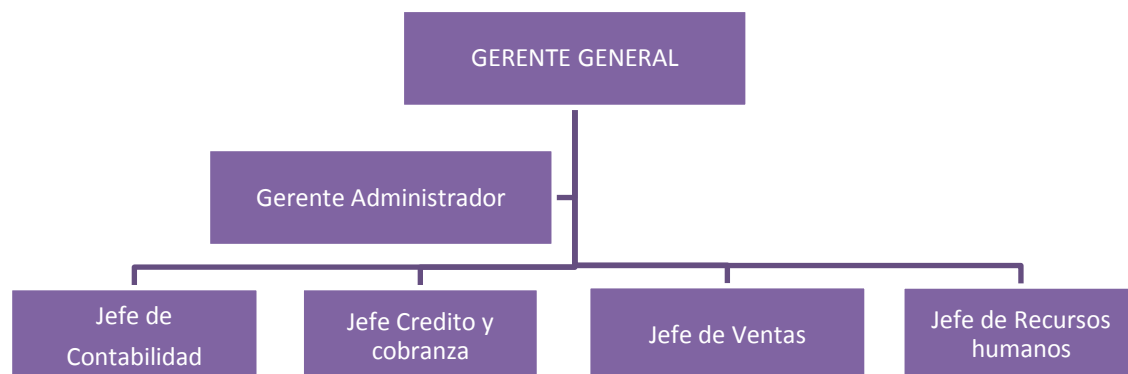


**Fuente:** elaboración propia

### 5.6.1 Estructura Organizacional

Debido a que en la empresa Cisnecolor Cía. Ltda., hay una alta cartera de crédito vencida es necesario contar una persona que se encargue del crédito y cobranza independientemente del resto de la estructura organizacional es por esta razón que se propone la siguiente estructura organizacional.

**Gráfico 5.16 Estructura organizacional para la empresa Cisnecolor Cía. Ltda.**



**Fuente:** elaboración propia

#### 5.6.1.1. Estructura del departamento de crédito y cobranza

Independientemente del tamaño de una empresa o del volumen de facturación debe existir el departamento de crédito y cobranza aparte del resto de la estructura organizativa, muchas empresas tienen integrado estas actividades en el departamento financiero o contable apareciendo como consecuencia el problema de un alto valor en cartera vencida acarreando consecuencias con las que una empresa no puede seguir a flote.

### **Objetivos del departamento**

- Ayudar a cumplir con las metas de ventas, cerciorando en cobros de créditos con la finalidad de recuperar la inversión en el menor tiempo posible.
- Seleccionar a los clientes mediante una correcta indagación.
- Reducir al mínimo las cuentas vencidas
- Definir y controlar los límites y términos de crédito
- Controlar que las ventas se realicen según las cláusulas establecidas en la empresa.
- Controlar la morosidad de la cartera de crédito
- Plantear métodos para mejorar el resultado del departamento de crédito y cobranza
- Efectuar visitas a los clientes para comparar saldos, realizar cobros y solucionar cualquier conflicto. (MORALES, J. & MORALES, A., 2014)

### **5.6.1.2. Funciones del departamento de crédito y cobranza**

Entre las funciones para el departamento de crédito y cobranza tenemos las siguientes:

#### **Funciones generales del departamento**

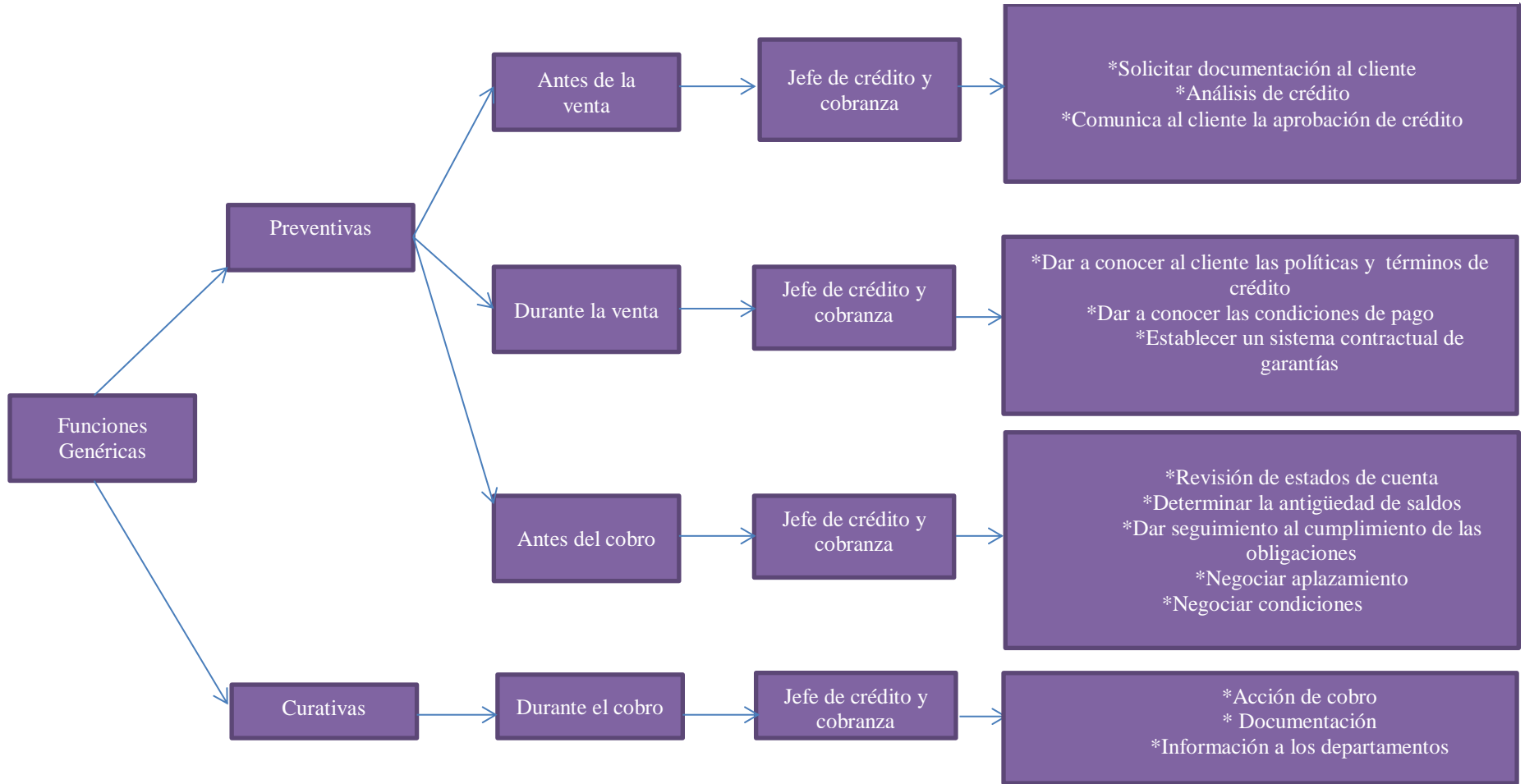
- Manejar la información y los documentos de cada cuenta por cobrar de cada cliente
- Asignar límites de crédito a los clientes
- Seguimiento de las cuentas y saldos de cada cliente
- Controlar los plazos de cobro y dar seguimiento al mismo.

- Implementar un sistema informático el cual coadyuve al control de las cuentas
- Establecer un banco de información corroborada de con otras empresas del mismo sector igual actividad económica.
- Recuperación de saldos vencidos, negociación de deudas vencidas.

(MORALES, J. & MORALES, A., 2014)

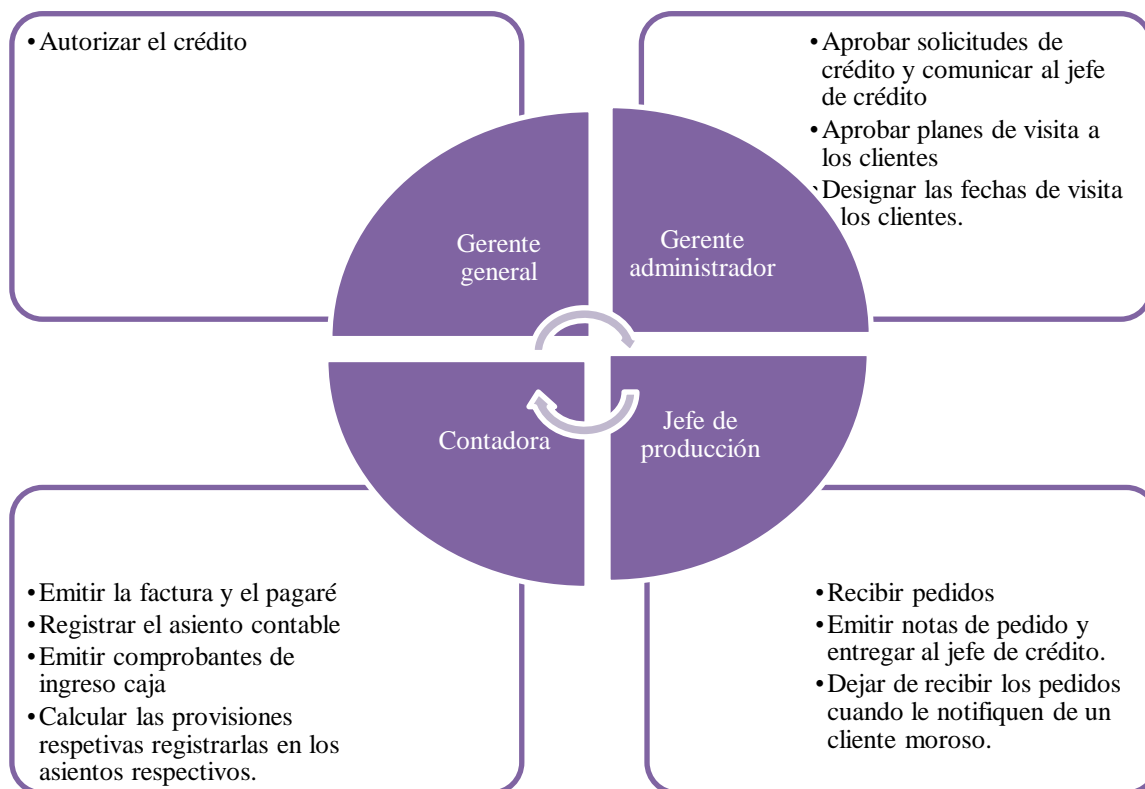
### **Funciones específicas**

**Gráfico 5:17 Funciones específica para el jefe de crédito y cobranza**



**Fuente:** elaboración propia

**Gráfico 5:18 Funciones específicas para los funcionarios de la empresa**



**Fuente:** elaboración propia

## 5.6.2. Otorgación de crédito

### 5.6.2.1. Pasos para la otorgación crediticia

Se establece y desarrolla los pasos para un análisis, evaluación y un otorgamiento crediticio, registro y control de la cartera de clientes, para lo cual realiza las siguientes actividades:

**Tabla 5.11 Pasos para otorgar crédito**

N° DE ACT.	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Solicita el crédito	Cliente
2	Da asesoramiento al cliente, en cuanto a los precios del servicio, periodos, plazos y límites de crédito.	Jefe de crédito y cobranza
3	Entrega la solicitud que debe llenar el cliente y la documentación necesaria para el expediente del cliente.	Jefe de crédito y cobranza
4	Entrega la solicitud de crédito con la información que requiere la empresa y la documentación	Cliente
5	Revisa la solicitud y la documentación solicitada y anexada al mismo	Jefe de crédito y cobranza
6	Realiza un análisis de crédito	Jefe de crédito y cobranza
7	Procede a entregar el informe, análisis, la solicitud y la documentación al administrador	Jefe de crédito y cobranza
8	Aprueba la solicitud	Administrador
9	Pide autorización al gerente	Administrador
10	Autoriza	Gerente
11	Comunica la autorización al administrador	Gerente
12	Comunica al jefe de crédito y cobranza y regresa la documentación	Administrador
13	Recibe la documentación archiva	Jefe de crédito y cobranza
13	Comunica al cliente y al jefe de producción que reciba la mercadería para ser procesada y llene la nota de pedido	Jefe de crédito y cobranza

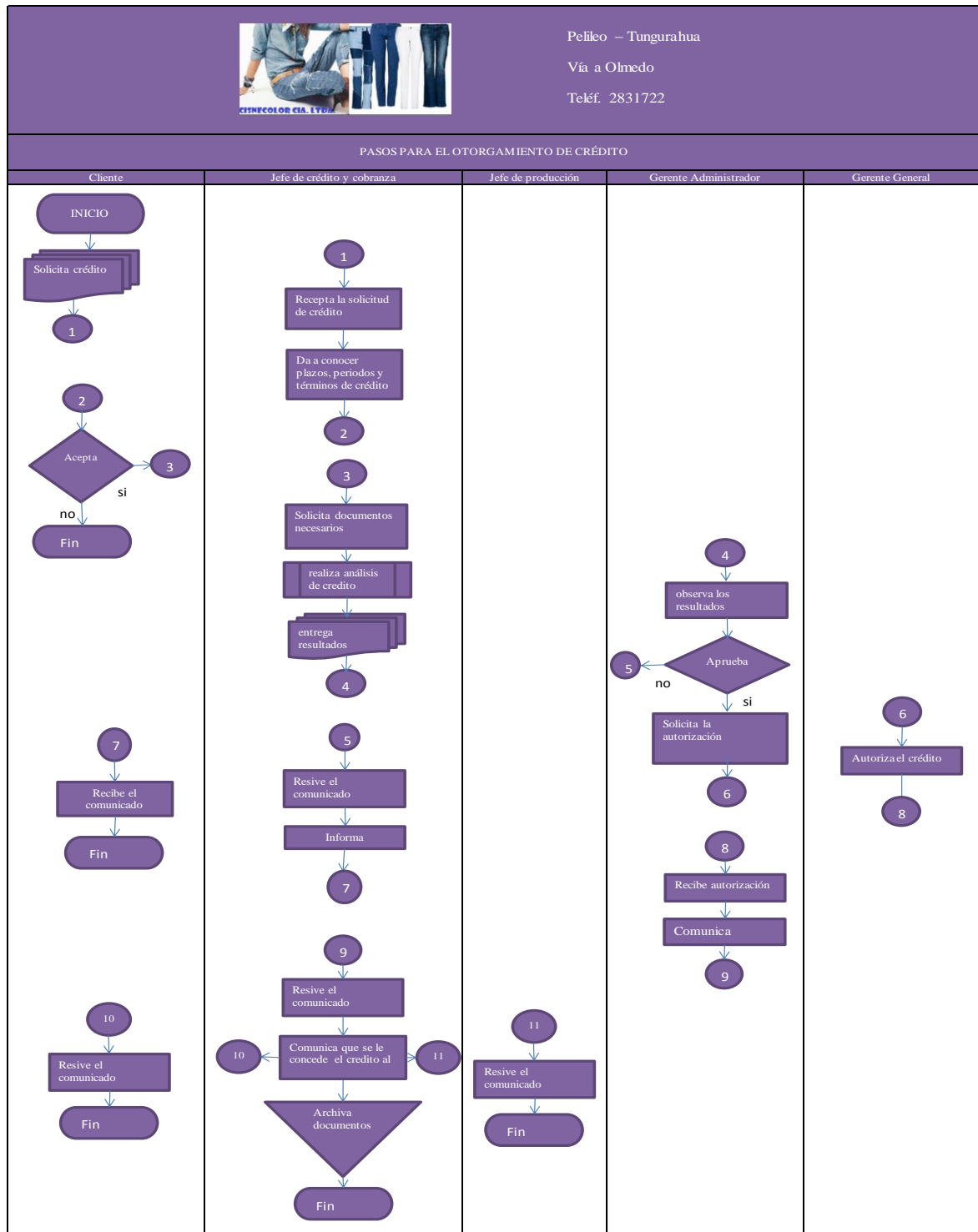
**Fuente:** elaboración propia

### 5.6.2.2. Políticas de crédito

- A partir de la cuarta compra se le podrá otorgar crédito al cliente.
- Toda solicitud de crédito debe ser llenado correctamente, de acuerdo a los datos requeridos.
- Toda solicitud de crédito deberá ser analizada
- Todo solicitante de crédito deberá haber iniciado su negocio por lo menos un año antes
- Todo solicitante deberá demostrar su solvencia para la otorgación de crédito
- Las referencias comerciales no deberán ser personas que vivan en el mismo techo
- Se deberá hacer el análisis de crédito en base al formato establecido
- El análisis de crédito no debe demorar más de un día
- Confirmar las referencias comerciales
- Se reprobara el crédito; cuando las referencias comerciales no sean las correctas, cuando haya detectado morosidad en otra empresa, cuando se haya detectado que el solicitante no sea comerciante estable.
- Toda solicitud debe ser aprobada y autorizada
- El límite de crédito en monto no podrá exceder del 10% del total de las ventas mensuales.
- A cada factura vencida se le concederá un plazo de 10 días para realizar el pago.

### 5.6.2.3. Proceso de otorgación de crédito

Gráfico 5:19 Proceso de otorgación de crédito



Fuente: elaboración propia

#### 5.6.2.4. Solicitud de crédito

Gráfico 5.20 Solicitud de crédito



Tungurahua – Pelileo

Vía a Olmedo

Teléf. 2831722

### SOLICITUD DE CRÉDITO

Fecha de iniciación de la relación comercial: \_\_\_\_\_

Código del cliente: \_\_\_\_\_

Nombre o razón social: \_\_\_\_\_

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

N° de cedula o ruc: \_\_\_\_\_

Nacionalidad: \_\_\_\_\_ Persona natural \_\_\_\_\_ Persona Jurídica \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Estado civil \_\_\_\_\_ Inicio de actividades \_\_\_\_\_

Dirección del domicilio: \_\_\_\_\_

Dirección del negocio: \_\_\_\_\_

Correo electrónico: \_\_\_\_\_

N° de teléf. Móvil: \_\_\_\_\_ N° de teléf. Fijo: \_\_\_\_\_

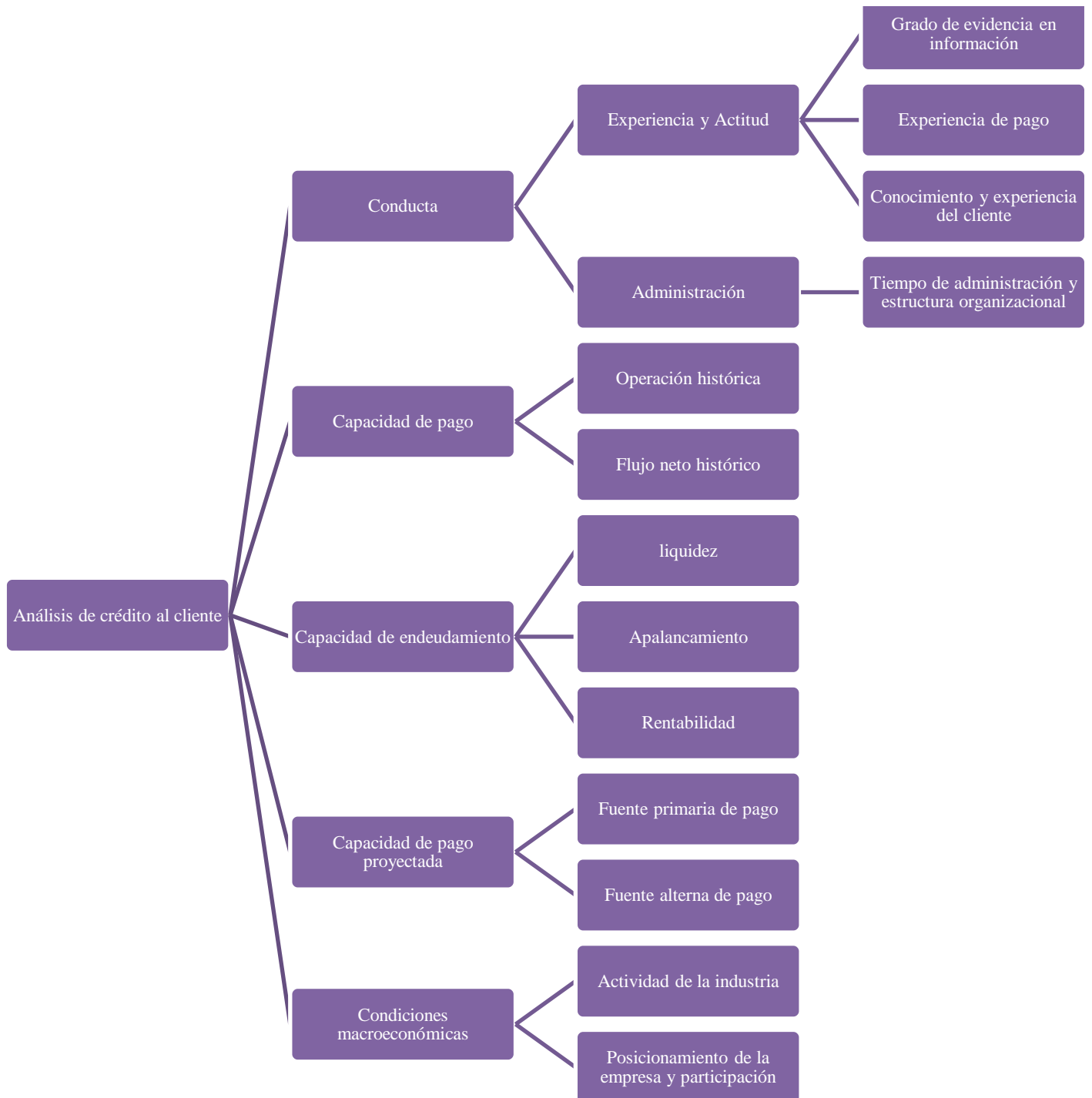
Números de referencias comerciales: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma cliente

\_\_\_\_\_  
Firma Jefe de crédito y cobranza

### 5.6.2.5. Análisis de crédito

Gráfico 5.21 Análisis de crédito



Fuente: elaboración propia

### 5.6.3. Control, manejo y seguimiento de la cartera

#### 5.6.3.1. Pasos para el control, manejo y seguimiento de la cartera

Tabla 5.12 Pasos para el control, manejo y seguimiento de la cartera

Nº DE ACT.	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Entrega pedidos a la contadora	Jefe de producción
2	Recepción de pedidos de venta	Contadora
3	Emisión de la factura	Contadora
4	Entrega de la factura al cliente	Contadora
5	Firma el pagaré	Cliente
6	Registra el asiento respectivo	Contadora
6	Entrega la factura y pagaré al jefe de crédito y cobranza	Contadora
7	Registrar en los estados de cuenta correspondientes a cada cliente	Jefe de crédito y cobranza
8	Archiva las facturas y los pagarés donde corresponde	Jefe de crédito y cobranza
9	Realizar un análisis de antigüedad de saldos de la cartera en general	Jefe de crédito y cobranza
10	Clasificación de las cuentas en vigente y vencida	Jefe de crédito y cobranza
11	Detecta la cartera vencida	Jefe de crédito y cobranza

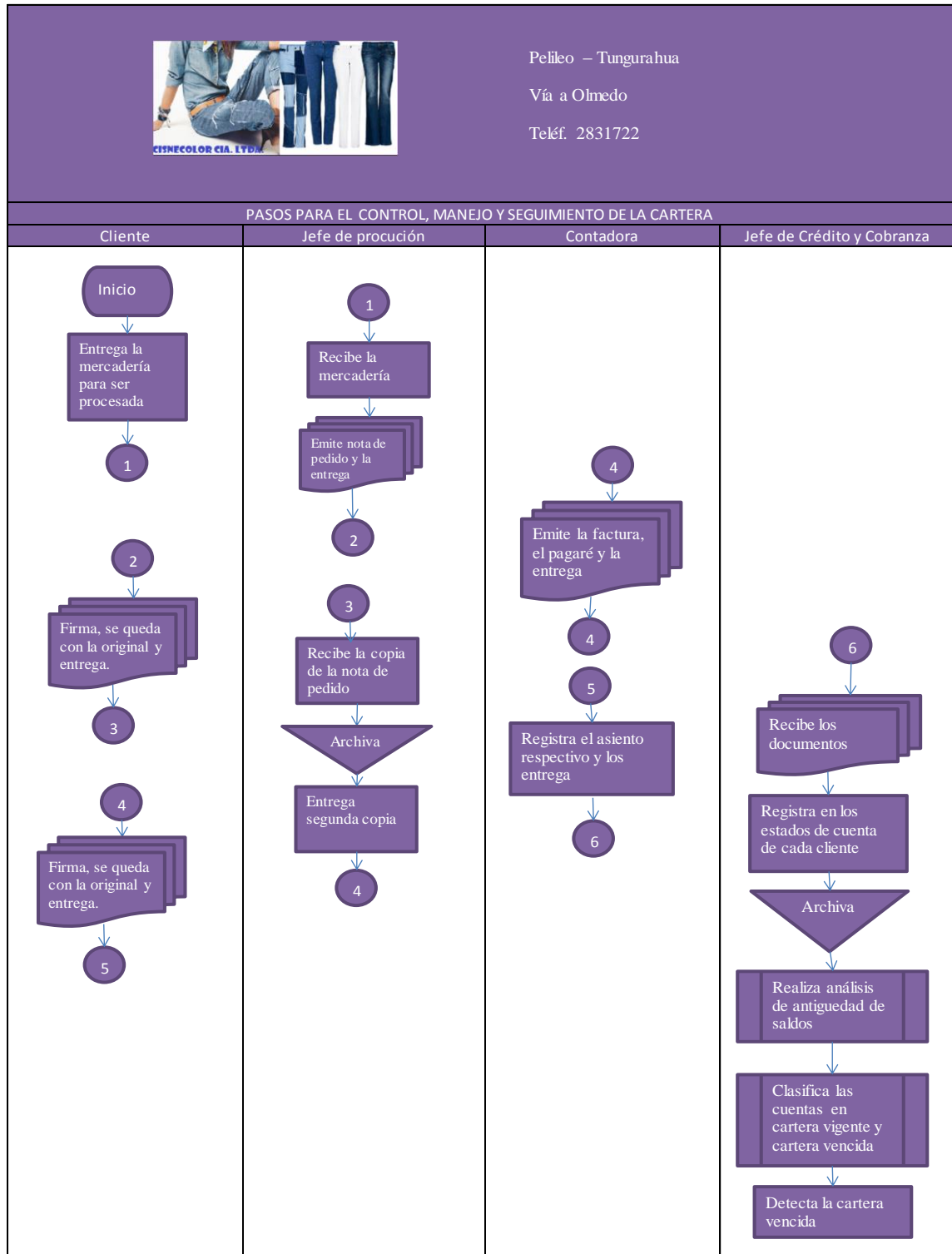
Fuente: elaboración propia

### **5.6.3.2. Políticas para el control, manejo y seguimiento de la cartera**

- Se debe verificar la documentación enviada por la contadora.
- El jefe de crédito y cobranza no recibirá documento que se encuentren debidamente llenados.
- La supervisión y monitoreo debe realizarse diariamente.
- Los estados de cuenta deben estar siempre al día y realizados en el formato establecido.
- Para el análisis de antigüedad de saldos se tomara todos los estados de cuenta y realizados en el formato establecido.
- El control, manejo y seguimiento de la cartera deberá estar encaminado a plantear acciones de prevención, de corrección y de mejoramiento para minimizar perdidas.
- La factura y el pagaré debe estar llenado correctamente.
- Se designara un archivo específico para las facturas y otro para los pagarés.
- Se archivarán los documentos cronológicamente.
- El cliente deberá firmar el pagaré al momento de firmar y recibir la factura.
- Verificar que el cliente no pase los límites de crédito.

5.6.3.1. Proceso de control, manejo y seguimiento de la cartera

Gráfico 5: 22 Pasos para el control, manejo y seguimiento de la cartera



Fuente: elaboración propia

### 5.6.3.4. Estado de cuenta del cliente


Tabla 5.13 Estado de cuenta

				
Pelileo, Tungurahua Vía a Olmedo Teléf. 032831353				
ESTADO DE CUENTA				
Fecha: _____		Teléf.: _____		
Nombre del cliente: _____				
Dirección del cliente: _____				
Código: _____		Ciudad: _____		
FECHA	DESCRIPCIÓN	DÉBITO	CRÉDITO	SALDO
SALDO FINAL (FECHA)				
SALDO A PAGAR (FECHA)				

Fuente: elaboración propia

5.6.3.5. Antigüedad de saldo

Tabla 5.14 Análisis de antigüedad de saldos

 <p>Pelileo, Tungurahua Vía a Olmedo Teléf. 032831353</p> <p style="text-align: right;"><b>ANTIGÜEDAD DE SALDOS</b></p> <p style="text-align: right;"><b>FECHA:</b></p>						
NOMBRE DEL CLIENTE	SALDO A 30 DÍAS	SALDO A 60 DÍAS	SALDO A 90 DÍAS	SALDO A 180 DÍAS	SALDO A 360 DÍAS	SALDO DE MAS DE 360 DÍAS
<b>TOTAL</b>						

Fuente: elaboración propia

#### **5.6.4. Cobranza**

##### **5.6.4.1. Pasos para la gestión de cobros**

Gestionar y hacer el cobro de créditos a favor de la entidad, administrar y controlar la cartera de clientes que garanticen una adecuada y oportuna captación de recursos, para lo cual desarrollan las siguientes actividades.

**Tabla 5.15 Pasos para la gestión de cobranza**

N° DE ACT.	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Cuenta vencida	Jefe de C y C
2	Comunica al cliente mediante llamada telefónica	Jefe de C y C
3	Cancela la cuenta	Cliente
4	Emite el comprobante de ingreso	Jefe de C y C
5	Si no cancela envía el estado de cuenta al cliente	Jefe de C y C
6	Si cancela	Cliente
7	Emite el comprobante de ingreso	Jefe de C y C
8	Si no cancela manda carta de cobranza	Jefe de C y C
9	Si cancela	Cliente
10	Emite el comprobante de ingreso	Jefe de C y C
11	Si no cancela realiza planes de visita a los clientes y envía al administrador	Jefe de C y C
12	Aprueba los planes de visitas a clientes	Administrador
13	Se realizarán las visitas a los clientes	Jefe de C y C Administrador
14	Si cancela	Cliente
15	Emite el comprobante de ingreso	Jefe de C y C
16	Pide la autorización al administrador para enviar la cuenta al departamento del último esfuerzo si es justificativo	Jefe de C y C
17	Si no cancela enviar la cuenta al departamento del último esfuerzo	Jefe de C y C
18	Pone en aviso al cliente	Jefe de C y C
19	Se procede al cobro judicial	
20	Si cancela	Cliente
21	Si no cancela enviar la cuenta al departamento del último esfuerzo	Jefe de C y C
22	Si cancela	Cliente
23	Emite el comprobante de ingreso	Jefe de C y C
24	Si no cancela la cuenta pasa a formar parte de la cartera incobrable y pide no tomar órdenes de pedido	Jefe de C y C
25	Emitirá informes mensuales de los cobros y las cuentas por cobrar en cartera vigente, incobrable y vencida	Jefe de C y C
26	Envía a la contadora, administrador y gerente	Jefe de C y C
27	Realizar la provisión respectiva de las mismas	Contadora
28	Realiza el asiento correspondiente	Contadora

**Fuente:** elaboración propia

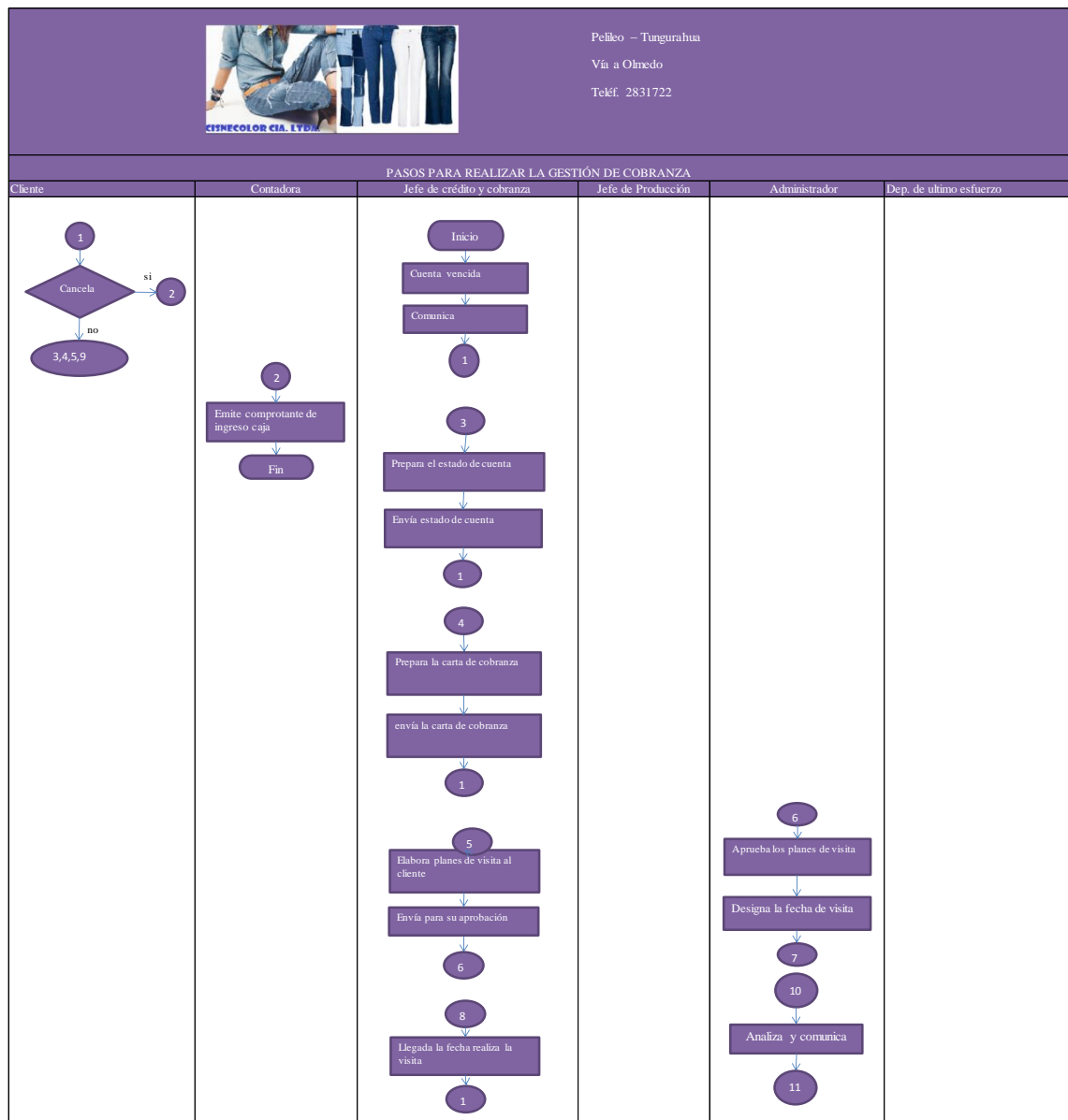
#### **5.6.4.2. Políticas de cobranza**

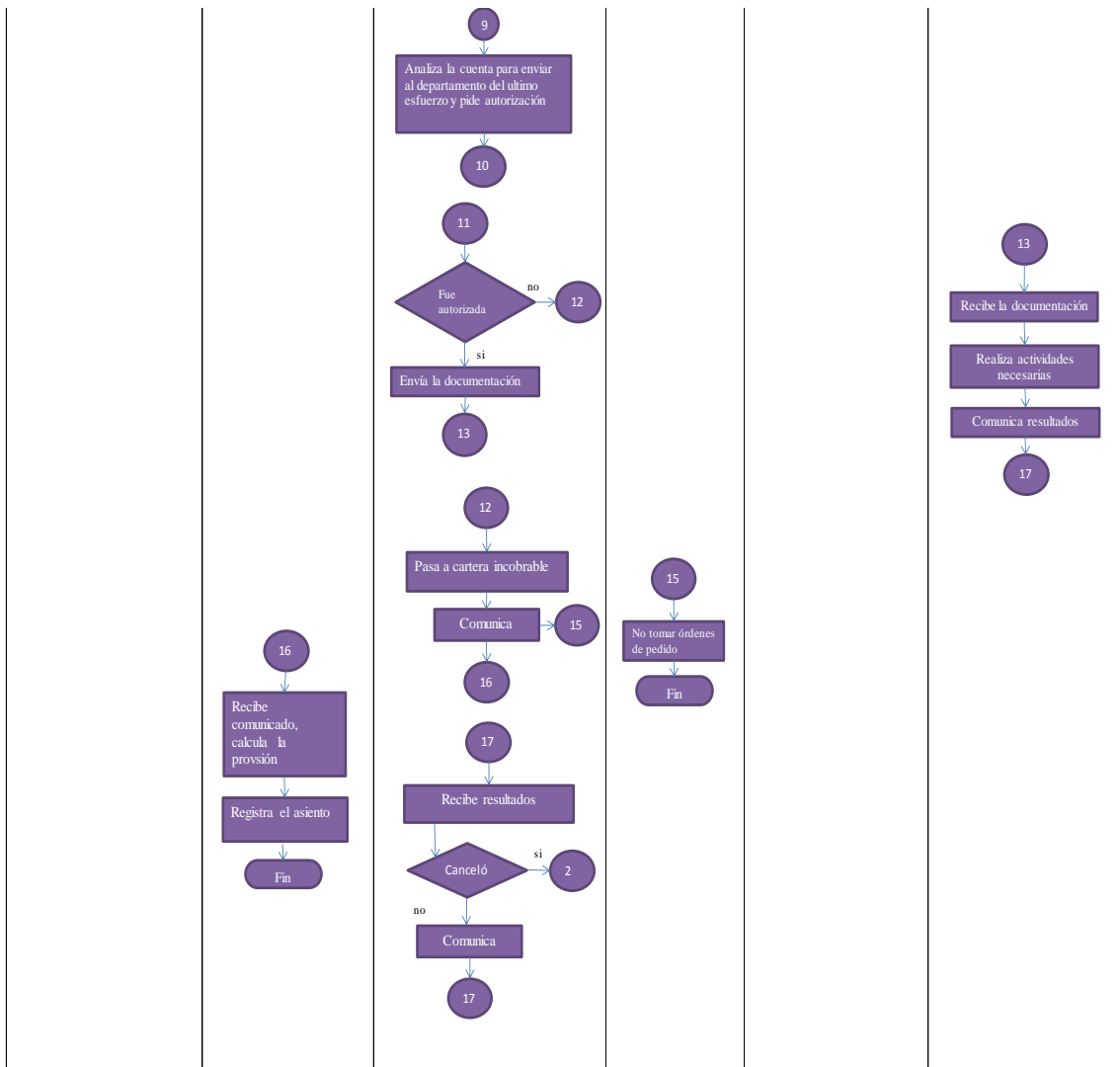
- Comunicar al cliente con 5 días de anticipación que la cuenta está por vencer.
- Negociar aplazamiento para el pago.
- Las cancelaciones de las deudas serán de 50% en efectivo y 50% en cheque dado el caso
- La efectividad de la cobranza será responsabilidad del jefe de crédito y cobranza.
- Como medida preventiva se realizará continuamente el monitoreo de las cuentas.
- Los planes de visitas a clientes de cuentas vencidas serán aprobados por el administrador.
- Las visitas al cliente lo hará en acompañamiento del Administrador con el fin de obtener el saldo total la cuenta vencida y confirmar el saldo.
- Realizar los informes de cobro mensuales dirigidos al administrador y al gerente.
- El jefe de crédito y cobranza y la señorita contadora son las únicas en recibir los cobros.
- El efectivo y cheques recibidos deberá ser entregado diariamente a la persona encargada de caja.
- Los cheques recibidos deberán ser emitidos a nombre de la empresa y por ninguna circunstancia se recibirá cheques a nombre de terceros.
- Se otorgará un plazo de 15 días para obtener una respuesta a cada actividad de cobranza para proceder a la siguiente actividad.
- La empresa deberá tener el recibido de la carta de cobranza.
- Al recibir el valor de la cuenta vencida se emitirá el documento de cobro debidamente llenado y firmado por cliente.

- Sera deber de la administración brindar capacitaciones constantes requeridas para el jefe de crédito y cobranza.
- Para proceder al cobro judicial se debe analizar si la cuenta es representativa como para gastar en un cobro judicial.
- Confirmar al administrador y gerente si procede al cobro judicial.
- Poner en aviso al cliente antes de proceder al cobro judicial.
- En caso de cobro judicial se entregara la información y la documentación correspondiente a la persona que corresponda.

### 5.6.4.3. Proceso de cobranza

Gráfico 5: 23 Pasos para el manejo, control y seguimiento de la cartera





Fuente: elaboración propia

## 5.7. Administración de la propuesta

**Tabla 5.16 Administración de la propuesta**

Responsable	Factor crítico	Estrategia	Recurso	Tiempo meses			Costo	Resultado
				2	4	6		
<b>Gerente</b>	Liderazgo	Elevar nivel de compromiso	Colaboración de la organización			x		Direccionamiento de la empresa
<b>Administrador</b>	Estructuración	Establecer diseño organizacional y definir funciones	Organigramas funcionales	x				Delimitación de funciones
<b>Contadora</b>	Organización	Organizar tiempos y actividades	Plan de trabajo	x				Realizar las tareas eficientemente
<b>Jefe de crédito y cobranza</b>	Gestión	Proceso para la gestión de la cartera	Políticas de crédito y cobranza		x			Minimización de pérdidas en crédito aumento de liquidez y rentabilidad
<b>Jefe de Producción</b>	Gestión de la calidad	Minimiza los errores	Comunicación correcta	x				Cliente satisfecho
<b>Jefe de recursos humanos</b>	Rendimiento laboral	Incentivar al personal	Incentivos		x			Mejores resultados en la producción

**Fuente:** elaboración propia

## 5.8. Previsión de la evaluación

Tabla 5.17 Previsión de evaluación

PREGUNTAS	PLAN DE EVALUACIÓN
¿Quiénes solicitan evaluar?	El gerente
¿Por qué evaluar?	Por la inexistencia de un proceso adecuado para la otorgación crediticia y la gestión de cobranza lo cual se ha detectado como un gran problema en la empresa trayendo consigo graves consecuencias.
¿Para qué evaluar?	Para garantizar la eficiencia y efectividad que trae consigo el poner establecer los pasos y las políticas para la otorgación crediticia, la gestión de cobranza y el manejo de la cartera.
¿Qué evaluar?	Proceso para otorgar créditos minimizando errores Proceso para manejar la cartera de crédito Proceso para la gestión de cobros.
¿Cuándo evaluar?	En forma periódica, es decir mensualmente.
¿Cómo evaluar?	Monitoreando los procesos.
¿Con qué evaluar?	Recursos Humanos.

Fuente: elaboración propia

## CAPITULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 Conclusiones

- Se concluye que la mayor parte de los clientes realizan sus compras a crédito los mismos que no efectúan una actualización de sus datos en la empresa, no entregan ninguna clase garantía que aseguren el pago de las deudas contraídas con la misma y que necesitan que se les comunique acerca de las cuentas por vencer o ya vencidas por teléfono, determinando así que una de las causas por las que la empresa tiene una cartera de crédito alta.
- Se determinó que la mayor parte de clientes se retrasan en los pagos debido a problemas económicos, al vencimiento de la fecha máxima de pago y a que tienen otras obligaciones que cumplir, señalan también que no reciben la información necesaria acerca de los plazos y políticas de crédito, razón por la cual se les considera a tales como inadecuados, todas estas causas influyen directamente en la existencia de cuentas vencidas reflejando en el alto valor contable de la cartera vencida actual.
- Se determinó además que los factores que conllevaron a obtener un periodo tardío de cobro de las cuentas por cobrar y un alto porcentaje de morosidad son consecuencia de las actividades internas de la empresa ya que los directivos y empleados de la misma no manejan una secuencia de comunicación dentro de

las áreas, ni tienen bien definidas las actividades que debe realizar cada uno de ellos para la correcta otorgación de crédito y la apropiada gestión de cobranza.

- Se determinó que la empresa no cuenta con un proceso adecuado para la otorgación crediticia, el manejo de la cartera y la gestión de cobros por lo que se concede crédito sin previo análisis del cliente, que estos a su vez faltan a su promesa de pago y al no contar con una persona capacitada que se encargue del manejo de la cartera e identifique las cuentas vencidas y por vencer no realizan una gestión integral de cobros.
- Se determinó mediante la evaluación a los estados financieros de la empresa Cisnecolor Cía. Ltda. en cuanto a liquidez el activo es 2,62 veces más grande que el pasivo, de tal manera que por cada dólar de deuda la empresa cuenta con 2,62 unidades monetarias para pagarla, lo que quiere decir que a simple vista la empresa se encuentra bien en lo concerniente a liquidez, pero comparando con las empresas existentes en el mercado del mismo sector dedicadas a la misma actividad económica se encuentra en un nivel bajo.
- Se determinó que la empresa en cuanto a rentabilidad por cada dólar que ha vendido ha obtenido un 23% de utilidad al año, lo que quiere decir que es un porcentaje razonable pero que a su vez puede ser superior con una correcta dirección en la otorgación de créditos y una adecuada gestión de cobranza.
- Se determinó que las cuentas por cobrar de la empresa Cisnecolor Cía. Ltda., rotan 2,10 veces promedio en un periodo determinado, mostrando así que al ser un indicador bajo la misma no cuenta con políticas de crédito acertadas, lo cual es perjudicial y que a lo largo puede acarrear graves consecuencias.

- Se determinó el periodo promedio de cobro de las cuentas por cobrar de la empresa arrojando como resultado 137 días promedio, interpretando así el mencionado indicador que es el periodo en el que la empresa convierte en efectivo sus cuentas por cobrar, de esta manera podemos observar las actividades erróneas que se está realizando actualmente en la empresa, dado que lo correcto es que una empresa convierta en efectivo sus cuentas por cobrar en 30, 60 y 90 días.
- Se determinó la morosidad de la empresa y se obtuvo como resultado un 68% que a simple vista es un porcentaje extremadamente alto, el cual requiere que se realice con suma urgencia una implementación de un proceso adecuado para la gestión de la cartera vencida.

## **6.2. Recomendaciones**

- Se recomienda a los directivos de la empresa adoptar una estructura organizacional la cual ayuda a la comunicación entre las áreas de la misma, y coadyuve a la delimitación de funciones, de esta manera se minimizaran los errores ya cometidos y se realizara las actividades de manera eficiente y eficaz.
- Se sugiere a los directivos de empresa se adopte el procedimiento propuesto para una correcta otorgación de crédito basado en políticas que regule el mismo, de este modo se logrará:
  - Realizar un análisis previo del cliente en cuando a su capacidad de pago, conducta y capacidad de endeudamiento.
  - Contar con toda la documentación del cliente de identificación del mismo

- Evitar clientes morosos
  - Evitar impagos
  - Tener un medio el cual garantice el cobro
- Es recomendable que la administración acoja el procedimiento propuesto para el manejo, control y seguimiento de la cartera ya que al momento de conceder el crédito a un cliente nace el riesgo de recuperación y es a partir de este instante cuando empieza la responsabilidad de administrar muy bien la cartera con el fin de detectar las cuentas a vencer y así poder tomar medidas preventivas y correctoras.
  - Se recomienda a la empresa implementar las políticas de cobro y cumplir a cabalidad las mismas así como también el procedimiento para el mismo de tal forma se pueda tener una mejor recuperación de la cartera conseguido una mayor rentabilidad y liquidez con la cual la empresa opere en función del engrandecimiento de la misma.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ahoy, C. (2010). *Administración de operaciones con enfoque en el cliente : cómo alinear los procesos de negocio y las herramientas de calidad para alcanzar la efectividad operativa*. Mexico: Mc-Graw Hill.
- Andrade, S. (2009). *La nueva constitución del Ecuador, estado derechos e instituciones*. Quito, Ecuador: Corporación Editorial Nacional.
- Basantes, C. (2010). *Tesis: Plan estratégico de recuperación de la cartera financiera existente en la ESPOCH*. Riobamba.
- Bernal, C. (2000). *Metodología de la investigación para administración y economía*. Bogota: Pearson.
- Betancourt, A. (2010). *Tesis: Análisis del comportamiento de la cartera de crédito de la cooperativa de ahorro y crédito CACPE Zamora e implementación de políticas para reducir el riesgo crediticio*. Loja.
- Brachfield, P. (2009). *Gestión del crédito y cobro*. Barcelona: Bresca editorial.
- Brachfield, P. (2004). *Como vender a crédito y cobrar sin contratiempos*. España: Ediciones gestión 2000.
- Brigham, E., & Besley, S. (2001). *Fundamentos de la administracion financiera*. México: McGraw-Hill.
- Candace, M. (1993). *Crédito y cobranzas*. México: Editorial Iberoamericana.

Castañeda, E. (2013). *tesis: La morosidad y su impacto en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la agencia real plaza de la caja municipal de ahorro y crédito de Trujillo 2010-2012*. Trujillo.

Córdoba, M. (2012). *Gestión financiera*. Colombia: Ecoe Ediciones.

Decretos, E. L. (2014). Constitución de la República del Ecuador. *Comentarios, Legislación Conexa, Concordancias Ecuador : CEP*.

Ecuador Leyes Y Decretos. (2002). *Código Civil*. Quito, Ecuador: Ediciones Legales.

Ecuador Leyes Y Decretos. (2002). *Código de comercio*. Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones.

Ecuador Leyes Y Decretos. (2011). *Ley de régimen tributario interno*. Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones.

Ecuador Leyes Y Decretos. (2015). *Ley de Compañías: Legislación Conexa, Concordancias*. Ecuado, Quito: CEP.

Ettinger, R., & GOLIEB, D. (1992). *Crédito y Cobranza*. México: Ediciones C.E.C.S.A.

Fierro, A. (2009). *Contabilidad de activos*. Bogota: Eco Ediciones.

Friedrich, F. (1991). *Gestión de carteras*. Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana.

Guajardo, G. (2008). *Contabilidad financiera*. México: McGraw-Hill.

- Herederó, C., LÓPEZ, J., ROMO, S., & MEDINA, S. (2013). *Organización y transformación de los sistemas de información en la empresa*. Madrid: Esic Editorial.
- Herrera, L., Medina, A., & Naranjo, G. (2010). *Tutoría de la investigación científica*. Ambato: Corona.
- Lara, J. (2009). *Tesis: La gestión del riesgo de crédito en las instituciones de microfinanzas*. Granada.
- Martínez, E. (2009). *Tesis: Análisis y medición del riesgo de crédito en carteras de activos financieros ilíquidos emitidos por empresas*. Malaga.
- Merli, G. (1997). *Gestión Eficaz*. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Molina, J., & Marsal, M. (2001). *La gestión del conocimiento en las organizaciones*.
- Morales, J., & MORALES, A. (2014). *Crédito y cobranza*. México: Grupo Editorial Patria.
- Moronta, C. (2013). *Lineamientos para optimizar el sistema control interno en el departamento de cobranza de la empresa Francisco Anzola Sanchez S.A*. San Diego.
- Pérez, J. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid, España: Esic.
- Puruncajas, M. (2011). *NIIF Normas Internacionales de Información Financiera*. Loja, Ecuador: Intelecto.

Sender, J. (1983). *Crédito y Cobranza*. México: Editorial S.E.C.S.A.

Vera, E. (2013). *Tesis: Gestión de crédito y cobranza para prevenir y recuperara la cartera vencida de Banco de Pichincha de la ciudad de Guayaquil en la periodo 2011*. Guayaquil.

Vidales, L. (2003). *Glosario de términos financieros: términos financieros, contables, administrativos, económicos, computacionales y legales*. México: Plaza y Valdez.

## ANEXOS

### ➤ Flujo grama del proceso de lavado del jean

