



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITARÍA (C.P.A.)**

**MEMORIA TÉCNICA DE GRADO**

**Previo la obtención del título de: Licenciada en Contabilidad y  
Auditoría C.P.A**

**TEMA:**

**" Estrategias para recuperación de cartera vencida en Industrias  
Chelo's del Cantón Pelileo, Barrio La Paz."**

**AUTORA:**

**MAYRA CECILIA VARGAS CARRASCO**

**Ambato-Ecuador**

**2011**

## **CERTIFICACIÓN**

**Certifico que el presente trabajo ha sido revisado en su totalidad quedando autorizada su presentación.**

**Lic. José Velásquez. C. MDE  
TUTOR DE BORRADOR DE MEMORIA TÉCNICA**

## **AUTORÍA**

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad de su autora.

**MAYRA CECILIA VARGAS CARRASCO**

**DEDICATORIA**

**El presente trabajo va dedicado a mis  
padres quienes con su amor y apoyo  
hicieron posible estar presente en esta nueva  
etapa de mi vida.**

**A Dios quien ha sido el pilar fundamental  
y guía en mi vida**

## **AGRADECIMIENTO**

**Agradezco al ser supremo Dios  
que ha guiado mis pasos hasta la  
culminación de este trabajo.**

**Al personal, colaboradores de Industrias Chelo's  
de la ciudad de Pelileo, por haber colaborado  
en la presente investigación.**

**A cada una de las personas que contribuyeron  
con la realización de esta trabajo, la misma que  
pongo a consideración de todos ustedes.**

## **INTRODUCCIÓN**

**Para tener un conocimiento más profundo sobre el lavado y tinturado del jeans creemos conveniente realizar la siguiente investigación ya que en la actualidad es de gran importancia e influencia en el desarrollo económico del cantón y la provincia.**

**Luego de obtener la información a través de la investigación estaremos en las condiciones de presentar al propietario de la empresa todo lo referente a los costos y beneficios que representa las estrategias para recuperación de cartera.**

**Este trabajo va encaminado a controlar los recursos económicos, para lo cual hemos propuestos lo siguiente para su ejecución:**

**Diseñar estrategias para recuperación de cartera, diseñar registro y documentos para la recaudación y otorgamiento de créditos.**

# ÍNDICE

**CONTENIDO**

**PAG.**

---

## **CAPITULO I MARCO CONTEXTUAL**

<b>1.1</b>	<b>GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1.1</b>	<b>RESEÑA HISTÓRICA.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1.2</b>	<b>PROPOSITO CORPORATIVO.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1.3</b>	<b>OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1.3.1</b>	<b>OBJETIVO GENERAL.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1.3.2</b>	<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1.4</b>	<b>MISIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1.5</b>	<b>VISIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1.6</b>	<b>ESTRUCTURA ORGANICA.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1.7</b>	<b>FUNCION ADMINISTRATIVA.....</b>	<b>6</b>
<b>1.1.7.1</b>	<b>BASE LEGAL.....</b>	<b>6</b>
<b>1.1.8</b>	<b>PRODUCTOS QUE OFERTA.....</b>	<b>7</b>
<b>1.1.9</b>	<b>PROVEDORES.....</b>	<b>7</b>

## **CAPITULO II MARCO SITUACIONAL DE LA EMPRESA**

<b>2.1</b>	<b>ANÁLISIS INTERNO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....</b>	<b>9</b>
<b>2.2</b>	<b>ANÁLISIS EXTERNO.....</b>	<b>9</b>
<b>2.2.1</b>	<b>ENTORNO COMPETITIVO.....</b>	<b>10</b>

2.3 FODA.....	11
---------------	----

**CAPITULO III**  
**MARCO PROPOSITIVO**

3.1 DATOS INFORMATIVOS.....	12
3.1.1 DATOS.....	12
3.1.2 INSTITUCIÓN EJECUTORA.....	12
3.1.3 BENEFICIARIOS.....	12
3.1.4 UBICACIÓN.....	12
3.1.5 TIEMPO ESTIMADO DE LA EJECUCIÓN.....	13
3.1.6 EQUIPO TÉCNICO RESPONSABLE.....	13
3.1.7 ESTIMACION DE COSTOS.....	13
3.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	15
3.3 JUSTIFICACIÓN.....	15
3.4 OBJETIVO.....	16
3.4.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
3.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	16
3.6 MODULO OPERATIVO DE LA PROPUESTA.....	17
3.7. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA.....	18
3.8 CRÉDITO.....	18
3.8.1. DEFINICIÓN.....	18
3.8.2. TIPOS DE CRÉDITOS.....	18
3.8.2.1 CRÉDITOS COMERCIALES.....	19
3.8.2.2 CRÉDITOS A LAS MICROEMPRESAS.....	19
3.8.2.3 CRÉDITOS DE CONSUMO.....	19
3.8.2.4 CRÉDITOS HIPOTECARIOS PARA VIVIENDA.....	19
3.8.3 IMPORTANCIA.....	19
3.8.4. POLÍTICAS DE CRÉDITO.....	20
3.8.5 LA MOROSIDAD CREDITICIA.....	20
3.8.5.1 CATEGORÍA NORMAL.....	21
3.8.5.2 CATEGORÍA CON PROBLEMAS POTENCIALES.....	21



<b>3.8.5.3 CATEGORÍA DEFICIENTE.....</b>	<b>21</b>
<b>3.8.5.4 CATEGORÍA DUDOSO.....</b>	<b>21</b>
<b>3.8.5.5 CATEGORÍA PÉRDIDA.....</b>	<b>22</b>
<b>3.8.6. PROVISIÓN SOBRE LA CARTERA DE CRÉDITO.....</b>	<b>22</b>
<b>3.8.7. CASTIGOS DE CRÉDITOS INCOBRABLES.....</b>	<b>22</b>
<b>3.8.8 ROTACIÓN DE CARTERA.....</b>	<b>22</b>
<b>3.8.9 CAUSAS DE LA MALA ROTACIÓN DE CARTERA.....</b>	<b>23</b>
<b>3.8.10 FACTORES QUE AFECTAN LA COBRANZA .....</b>	<b>23</b>
<b>3.9 PLAN DE MONITOREO.....</b>	<b>24</b>
<b>3.9.1 EVALUACIÓN DEL CLIENTE.....</b>	<b>24</b>
<b>3.9.2 ESTRATEGIAS PARA RECUPERACIÓN DE CARTERA.....</b>	<b>24</b>
<b>3.9.2.1 RESPONSABILIDADES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO.....</b>	<b>24</b>
<b>3.9.2.2 ESTRATEGIAS.....</b>	<b>25</b>
<b>3.9.3 RECUPERACION DE CARTERA DE FORMA LEGAL.....</b>	<b>27</b>

#### **CAPITULO IV**

<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>29</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>29</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>30</b>

# **CAPITULO I**

## **MARCO CONTEXTUAL**

### **1.2 GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

#### **1.1.1 RESEÑA HISTÓRICA<sup>1</sup>**

La empresa “INDUSTRIA CHELO’S” del Señor Marcelo Sánchez, se formo hace 15 años, cuyo Gerente es el Señor Marcelo Sánchez. La Empresa está ubicada en el Cantón Pelileo, Barrio La Paz kilómetro 1 vía a Huambalo, donde la principal actividad económica es la producción y comercialización de prendas en jeans.

En Abril de 1995 la familia Sánchez Carrasco vista la necesidad que tiene los productores de jeans instala en dicho sector su fábrica dedicada al lavado y tinturado del jeans.

La empresa durante este tiempo en sus distintas etapas se ha afianzado y desarrollado hasta el punto que hoy en día es una empresa renovada y fortalecida gracias al incremento del capital, adquisición de maquinaria de alta tecnología, y personal capacitado.

Colocándose así entre las primeras empresas reconocidas a nivel cantonal en el lavado y tinturado de prendas jeans.

La empresa esta en la capacidad de satisfacer los gustos y preferencias del cliente cubriendo el mercado con una amplia variedad en el servicio de lavado y tinturado de prendas.

Entre tan amplia gama del servicio podemos anotar las siguientes: Teñidos, Froster, Stone, Dirtys con acabados, manualidades, entre otros; cada uno de estas clasificaciones cuentan con una amplia gama de colores.

---

<sup>1</sup> Realizado por Mayra Vargas

### **1.1.5 PROPÓSITO CORPORATIVO**

- Cumplimiento
- Puntualidad
- Responsabilidad
- Confiabilidad
- Atención personalizada

Para lograr una mejor un mejor rendimiento y una mayor productividad la empresa se propone cumplir con lo siguiente:

- Estrategias y procedimientos para recuperación de cartera
- Controlar adecuadamente el manejo de los materiales.
- Involucrarnos en los estándares de calidad.

### **1.1.6 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES**

#### **1.1.6.1 OBJETIVO GENERAL**

- Brindar un servicio de óptima calidad que satisfaga las necesidades del consumidor, optimizando recursos en pos de obtener mayor rentabilidad.

#### **1.1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar nuevos métodos para la innovación de procesos y acabados.
- Presentar balances en forma confiable y oportuna.
- Controlar adecuadamente el manejo de los materiales.
- Reducir al mínimo el desperdicio de materiales directos e indirectos.

### **1.1.7 MISIÓN<sup>2</sup>**

Producir un servicio de óptima calidad que satisfagan los requerimientos del cliente y procuren la buena distribución en el mercado libre de acuerdo a las expectativas y requerimientos de los usuarios del mercado.

### **1.1.5 VISIÓN<sup>3</sup>**

Convertirse en una empresa líder en la transformación del servicio que brinda, alcanzando el reconocimiento del mercado por su alta calidad, garantizando la satisfacción del cliente, procurando la optimización de los recursos empleados, en pos de obtener precios competitivos y buscar la expansión de la empresa a la vez protegiendo el medio ambiente

### **1.1.7 ESTRUCTURA ORGÁNICA**

## **ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA**

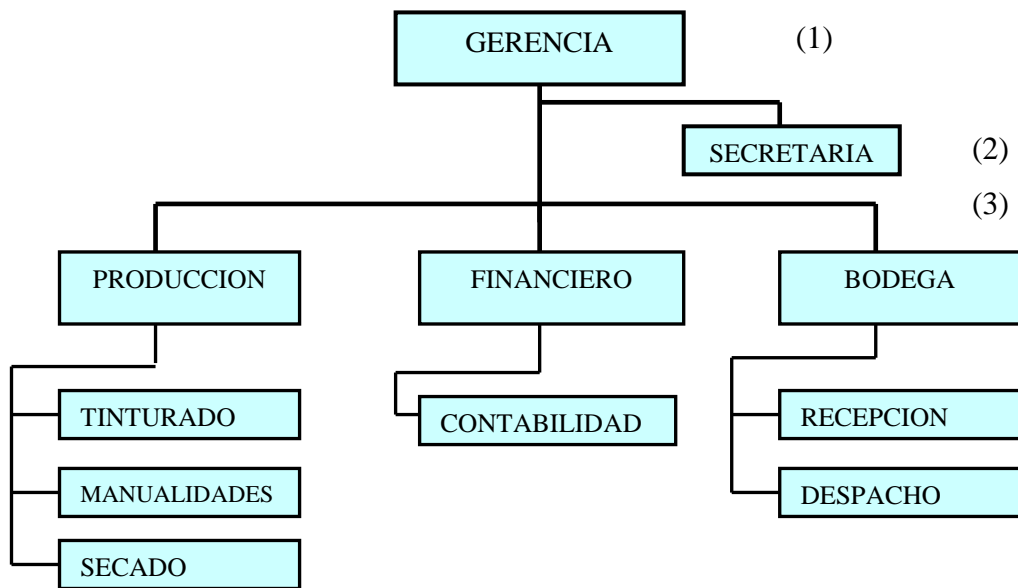
**Organigrama estructural.-** Este tipo de organigrama se lo grafica únicamente tomando en cuenta los departamentos o dependencias existentes en la empresa.

---

<sup>2</sup> Realizado por Mayra Vargas

<sup>3</sup> Idem 2

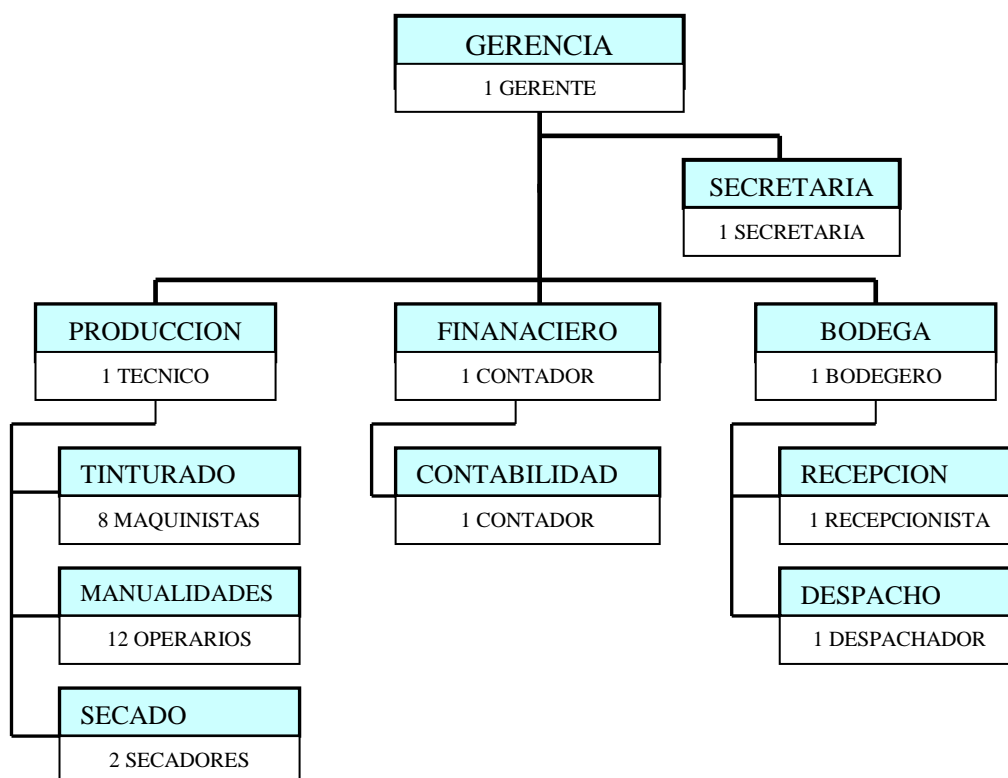
**“INDUSTRIA CHELO’S”**  
**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**



	Nivel Jerarquía	Simbología	Elaborado por
1	Ejecutivo	____ Autoridad	Aprobado por
2	Auxiliar		Fecha 2009
3	Operativo		

<b>Elaborado por:</b>	Mayra Vargas
<b>Fuente:</b>	Datos tomados de la empresa

**INDUSTRIAS CHELO’S**  
**ORGANIGRAMA POSICIÓN**



	Nivel Jerarquía	Simbología	Elaborado por
1	Ejecutivo	___ Autoridad	Aprobado por
2	Auxiliar		Fecha 2009
3	Operativo		

<b>Elaborado por:</b>	Mayra Vargas
<b>Fuente:</b>	Datos tomados de la empresa

### 1.1.7 FUNCIÓN ADMINISTRATIVA

#### **1.1.7.1 BASE LEGAL<sup>4</sup>**

La empresa “INDUSTRIAS CHELO’S” con RUC N° 1802249365001 cumple con todas las normas legales de control y funcionamiento establecidas por el Municipio y el CONSEP como es el Permiso ambiental, cuerpo de bomberos, calificación para el manejo de sustancias estupefacientes y psicotrópicas, esta empresa esta legalmente constituida el RUC se lo obtuvo como persona natural no obligada a llevar contabilidad y paga ciertos impuestos básicos; Su representante legal el Sr. Marcelo Sánchez.

Las actividades y operaciones de la empresa se encuentran reguladas por las siguientes disposiciones legales y reglamentarias:

- CONSEP
- Municipio (Dpto. Gestión ambiental)
- Benemérito cuerpo de Bomberos
- SRI

#### **1.1.10 PRODUCTOS QUE OFERTA<sup>5</sup>**

---

<sup>4</sup> Realizado por Mayra Vargas

<sup>5</sup> Tomado de los archivos de la empresa Doc. Excel

La empresa Industrias Chelo's oferta a sus usuarios los siguientes servicios de Lavado y Tinturado de prendas en Jeans

- Teñido
- Dirty's
- Stones
- Super Stone
- Natural Wash
- Frosteados
- Desengomes
- San Blas
- Industriales
- Manualidades (amarrados, kraquelados. Cosido, lija, arruga, esponajado, motosierra, etc)

### 1.1.11 PROVEEDORES<sup>6</sup>

**CUADRO # 1**  
**LISTA DE PROVEEDORES**

No	PROVEEDOR	COMPRAS	PRODUCTOS	FORMA DE PAGO
1	Anderquim	Semanales	Químicos controlados por CONSEP	Crédito 30, 60 días
2	Scartquim	Trimestrales	Colorantes	Crédito 30 días
3	J&M	Trimestrales	Químicos	Crédito 30, 60 días
4	Induquimimac	Semanales	Auxiliares	Crédito 30, 60 días
5	Manuel	Quincenales	Químicos	Crédito 30, 60, 90

<sup>6</sup> Tomado de los archivos de la empresa Doc. Excel



	Sánchez			días
6	Patricia Moya	Mensuales	Sal Industrial	Crédito 30, 60 días
7	Gustavo Mery	Semanales	Químicos y Colorantes	Crédito 30, 60, 90 días
8	Ramiro Lucero	Quincenales	Guantes, Silicón	Crédito 30 días
9	Dyutex del Ecuador	Quincenales	Auxiliares	Crédito 30, 60 días
10	Ferretería Su Casa	Quincenales	Material para mantenimiento	Crédito 30 días
11	Promacero	Semanales	Material para mantenimiento	Crédito 30, 60 días
12	Tesquimsa	Mensual	Químico para control de caldero	Crédito 30 días
13	Proquimic	Trimestrales	Químicos controlados por CONSEP	Crédito 30 días
14	Radel	Quincenales	Químicos	Crédito 30, 60 días
15	Petrocomercial	Mensuales	Diesel	Al contado
16	Sr. Luis Salan	Diario	Agua	Semanal
17	Sra. Maria Mise	Semanales	Piedra Pómez	Semanal

<b>Elaborado por:</b>	Mayra Vargas
<b>Fuente:</b>	Datos tomados de la empresa

**CAPITULO II**  
**MARCO SITUACIONAL DE LA EMPRESA**

## **2.1 ANÁLISIS INTERNO DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

En el mercado existen muchos servicios de la misma línea, por lo tanto, es vital que las características de nuestros servicios marquen una diferencia sustancial entre uno y otro, pues la excelencia y calidad será el sello que lo identifique y garantice su comercialización en el mercado y por ende a satisfacer las exigencias del consumidor.

Si consideramos que el Cantón Pelileo es eminentemente agrícola e industrial nuestro campo profesional dispone de grandes posibilidades de acceso al mercado ocupacional tomando en consideración que en la actualidad son pocas las empresas que utiliza un control para sus elementos del costo.

Para seguir manteniendo el sitio en el que hoy en día nos encontramos es necesaria la renovación de maquinaria, y la importación de la materia prima para una mejor productividad.

## **2.2 ANÁLISIS EXTERNO**

El Ecuador es un país en constante crisis económica y política, el alto endeudamiento, la corrupción, aplicación de un modelo neoliberal y por ende una economía dependiente, genera problemas de inversión y competitividad.

Dentro del sector productivo, existen las Pequeñas y Medianas Empresas, que son su columna vertebral, a través del trabajo a pequeña escala contribuyen a la generación de ingresos, vía impuestos, así como también crean fuentes de trabajo directo e indirecto para la mayoría de ecuatorianos. Obviamente tienen problemas en la parte administrativa, el mismo hecho de ser generalmente empresas familiares limita la formalidad en la gestión, lo que conlleva a inconvenientes con organismos de control y más aún imposibilitan un sólido y sostenido crecimiento del país.

Tras la crisis monetaria y financiera de 1999-2000, el crecimiento de las exportaciones hacia la UE se recuperó significativamente y ha sido en promedio 14.6% del total de las ventas, desde el inicio de la dolarización y bajo el Sistema Generalizado de Preferencias

Plus (SGP Plus). En el mismo periodo, el crecimiento promedio de las importaciones fue de 16.5% y, en los últimos cinco años, promedio \$ 1.200 millones anualmente. Por otra parte, el superávit bordea los \$500 millones en cada uno de los últimos años.

### **2.2.1 ENTORNO COMPETITIVO**

Dentro del ámbito competitivo, la empresa ofrece servicios de calidad, y se coloca por encima de las otras empresas a nivel local, pero no obstante en el mercado de lavado y tinturado de prendas en jeans existe un gran número de similares empresas las mismas que abaratan sus costos para capturar el mercado.

Sin embargo la empresa marca la diferencia en lo referente a la calidad y garantía del servicio que oferta.

### **2.3 FODA**

#### **CUADRO # 2**

#### **MATRIZ FODA**

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena organización y control empresarial</li> <li>• Administración eficiente</li> <li>• Maquinaria sofisticada</li> <li>• Actualización permanente de procesos y acabados</li> <li>• Contamos con técnico especializado en creación de formulas y asesoramiento internacional</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Renovación de maquinaria.</li> <li>• Instalaciones del servicio en otra zonas comerciales</li> <li>• Distribución del servicio a nivel nacional</li> <li>• Adquisición de un programa contable acorde a las necesidades de la empresa</li> <li>• Importación directa de materia prima</li> </ul>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistencia de un control adecuado de los costos</li> <li>• Demora en la entrega de producción</li> <li>• Desperdicio de materia prima</li> <li>• Inestabilidad de personal</li> <li>• Tiempo muerto</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La competencia</li> <li>• Variabilidad del mercado</li> <li>• Situación económica del país</li> <li>• Desastres naturales</li> <li>• Aumento del saldo en cuentas por cobrar</li> </ul>

<b>Elaborado por:</b>	Mayra Vargas
<b>Fuente:</b>	Datos tomados de la empresa

### **CAPITULO III**

#### **MARCO PROPOSITIVO**

#### **3.1 DATOS INFORMATIVOS**

### **3.1.2 DATOS**

Estrategias para recuperación de cartera vencida en Industrias Chelo's , Cantón Pelileo, Barrio La Paz.

### **3.4.2 INSTITUCIÓN EJECUTORA**

Grupo Investigador

Mayra Cecilia Vargas Carrasco

Empresa

Industrias Chelo's

### **3.4.3 BENEFICIARIOS**

El beneficiario de nuestra propuesta es la empresa Chelo's en la cual proponemos realizar recuperación de cartera vencida.

Con la utilización de estrategias estaremos en la posibilidad de disponer de información confiable para el registro adecuado de los créditos otorgados.

### **3.4.4 UBICACIÓN**

La empresa INDUSTRIAS CHELO'S se encuentra ubicada en la provincia de Tungurahua, Cantón Pelileo, barrio La Paz.

### **3.4.5 TIEMPO ESTIMADO DE LA EJECUCIÓN**

#### **CUADRO # 3**

#### **CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

#	Actividades Mes / Semana	Mes 1				Mes2			
		1	2	3	4	1	2	3	4
1	Visita a la empresa	✓							
2	Recolección de información		✓						
3	Análisis de la información			✓					
4	Estudio de la propuesta				✓				
5	Análisis y estudio de la propuesta					✓			
6	Aplicación de la propuesta						✓		
7	Seguimiento y aplicación							✓	✓

<b>Elaborado por:</b>	Mayra Vargas
<b>Fuente:</b>	Realizado por la investigadora

### 3.4.6 EQUIPO TÉCNICO RESPONSABLE

Las personas responsables para la ejecución de la propuesta son:

Mayra Cecilia Vargas Carrasco	Responsables
Marcelo Sánchez	Representante Legal-Gerente
Alejandro Carrasco	Técnico
Marisela Vaca	Contadora
Mónica Villalba	Secretaria

### 3.4.7 ESTIMACIÓN DE COSTOS.

- Precio.- Porque es una arma frente a las acciones de la competencia y un estímulo para los clientes.
- Demanda.- Para conocer los deseos de los clientes y cuales de nuestros servicios satisfacen los mismos.
- Insumos.- Para descubrir que materia prima es del agrado del cliente.
- Beneficio.- Para saber la utilidad que representa para el cliente.

Para la implantación de las estrategias para la recuperación de cartera se utilizara, equipo de oficina y otros suministros los mismos que no van a ser adquiridos puesto que la empresa ya cuenta con dichos materiales:

- Una computadora: En donde se llevara el movimiento de clientes, cobros y créditos otorgados
- Suministros y materiales: Para impresión de formularios y documentos.
- Otros materiales de oficina utilizados para el manejo de cartera

**CUADRO # 4**  
**CUADRO DE PRESUPUESTO**

<b>Insumos</b>	<b>P/Unitario</b>	<b>Total</b>
Dispositivo USB	30,00	30,00
Movilización	50,00	50,00
Suministros	25,00	25,00
Material de escritorio	10,00	10,00
<b>TOTAL</b>		<b>115,00</b>

**COSTO DEL PROYECTO 215.00**

<b>Elaborado por:</b>	Mayra Vargas
<b>Fuente:</b>	Realizado por la investigadora

### **3.5 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

La empresa Chelo's del cantón Pelileo se dedica al teñido y tinturación de prendas en jeans teniendo una gran acogida en este sector ya que el mismo es una de las zonas de mayor productividad motivo por el cual dicha empresa cuenta con un numero interesante de

clientes en donde a la mayoría de ellos se les concede crédito de treinta, a cuarenta y cinco días.

Con la aspiración de lograr el desarrollo institucional, la empresa concedió inmoderados créditos los mismos que empiezan a afectar su liquidez, también la crisis económica del país, el crecimiento de la competencia y la falta de estrategias y métodos para combatir el incumplimiento de pago de sus clientes. Han llevado a tener un crecimiento no esperado de morosidad, por lo que se propone algunas estrategias para la recuperación de cartera.

### **3.6 JUSTIFICACIÓN<sup>7</sup>**

Todo el esfuerzo realizado por la gestión financiera de un negocio debe tender necesariamente hacia un fin: “Maximizar el valor de la empresa”. Es decir que el objetivo financiero no debe ser simplemente el de maximizar las utilidades de la empresa como usualmente se confunde, por cuanto las utilidades no son sino un ingrediente más del valor de la empresa.

En principio existen varias personas y entidades a quienes interesa y conviene el análisis financiero. Cada uno lo enfocará desde el punto de vista de sus propios intereses y dará énfasis a ciertos aspectos que considere de mayor interés.

La empresa no cuenta con un manual para el otorgamiento de créditos mucho menos con estrategias para recuperación de cartera vencida y métodos para combatir el incumplimiento de pago de sus clientes, motivo por el cual dicha empresa durante los tres últimos meses ha disminuido su liquidez.

Existe un incremento de Cuentas por Cobrar en los meses de Junio a Agosto.

Junio las cuentas por cobrar son de: \$ 15.867.50

Julio las cuentas por cobrar son de: 22.455.50

Agosto las cuentas por cobrar son de: 38633.58

---

<sup>7</sup> Realizado por Mayra Vargas



Esto ha provocado un incremento no esperado en morosidad, por lo se propone algunas estrategias.

### **3.7 OBJETIVO**

- Diseñar estrategias para recuperar los créditos que no han sido liquidados por parte del deudor, estableciendo un control de la cartera pendiente de cobro y que por diversas causas no se ha efectuado la recuperación oportuna de los créditos otorgados a nuestros clientes, llevando a cabo las acciones administrativas y legales pertinentes cuidando así el patrimonio de la empresa.

#### **3.4.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diseñar un sistema automatizado de cuentas por cobrar para la empresa de manera más rápida, nítida y precisa, que brinde apoyo en la toma de decisiones.
- Realizar el cobro de cuentas por cobrar de manera rápida
- Ayudar a la empresa a ser más efectiva.

### **3.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

Para el cumplimiento de las estrategias planteadas para recuperación de cartera contamos con el soporte esencial de los dueños de la fábrica para su ejecución y aplicación, puesto que la secretaria-contadora cuenta con las herramientas necesarias para la aplicación del proceso.

Por esta razón la propuesta es factible ya que la empresa cuenta con los recursos económicos necesarios para su implementación y seguimiento de recuperación de cartera.

### 3.6 MODULO OPERATIVO DE LA PROPUESTA

Aquí se da a conocer las medidas que se utilizan en la aplicación del Diseño de estrategias para recuperación de cartera vencida de la empresa Chelo's.

**CUADRO # 5**

#### **MATRIZ DE PLANIFICACIÓN PARA LA OPERATIVIDAD DE LA PROPUESTA**

Numero	Tiempo Actividad	Septiembre	Septiembre	Septiembre	Octubre	Enero	Enero
		17 -18	21 - 22	24 – 25	1 - 2	1-2	15
<b>1</b>	Visita a la Empresa						
	a) Entrevista con el Gerente	X					
	b) Entrega de Solicitud para el trabajo	X					
2	Recopilación de la Información		X				
3	Organizar la Información		X				
4	Levantamiento de la Información						
	a) Observación			X			
5	Planteamiento, Discusión de la Propuesta				X		
6	Investigación Bibliográfica				X		
8	Aplicación de la Propuesta					X	
9	Seguimiento y Evaluación						X

### 3.7. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

La administración de la propuesta lo realizara:

Gerente: Marcelo Sanchez

Seguimiento: Contadora-secretaria

## **3.8 CRÉDITO**

### **3.8.1. DEFINICIÓN**

El crédito de acuerdo a la concepción tradicional, se define como el derecho que tiene el deudor de recibir del acreedor alguna cosa, en la medida que haya confiabilidad con el compromiso de pago o devolución.

Desde el punto de vista legal, el crédito según la ley, el comercio y la economía es “el derecho que una persona llamada acreedor, tiene para obligar a otra, el deudor, a pagar” En realidad son múltiples los conceptos, pero lo más adecuado a nuestros tiempos y desde el punto de vista financiero, es que el crédito es una operación o transacción de riesgo en la que el acreedor (prestamista) confía a cambio de una garantía en el tomador del crédito o deudor (prestatario), con la seguridad que este último cumplirá en el futuro con sus obligaciones de pagar el capital recibido (amortización de la deuda), más los intereses pactados tácitamente (servicio de la deuda).

### **3.8.2. TIPOS DE CRÉDITOS**

Existen muchos tipos de créditos, siendo los más tradicionales en el sistema financiero los créditos comerciales, a microempresarios, de consumo y créditos hipotecarios.

#### **3.8.2.1 CRÉDITOS COMERCIALES**

Son aquellos créditos directos o indirectos otorgados a personas naturales o jurídicas destinados al financiamiento de la producción y comercialización de bienes y servicios en sus diferentes fases.

#### **3.8.2.2 CRÉDITOS A LAS MICROEMPRESAS**

Son aquellos créditos directos o indirectos otorgados a personas o jurídicas destinados al financiamiento de actividades de producción, comercialización o prestación de servicios.

### **3.8.2.3 CRÉDITOS DE CONSUMO**

Son aquellos créditos que se otorgan a las personas naturales con la finalidad de atender el pago de bienes, servicios o gastos relacionados con una actividad empresarial.

También se consideran dentro de esta definición los créditos otorgados a las personas naturales a través de tarjetas de crédito, los arrendamientos financieros y cualquier otro tipo de operación financiera.

### **3.8.2.4 CRÉDITOS HIPOTECARIOS PARA VIVIENDA**

Son las líneas de créditos destinados a personas naturales para la adquisición, construcción, refacción, remodelación, ampliación, mejoramiento y subdivisión de vivienda propia, tales créditos se otorgan amparados con hipotecas debidamente inscritas en los registros públicos.

### **3.8.3 IMPORTANCIA**

El papel que desempeña el crédito dentro de la economía es de gran importancia, debido a que, entre otras cosas, es un instrumento muy eficaz en el proceso de reactivación económica, ya que es mediante el crédito una de las formas más eficaces en cómo puede impulsarse el desarrollo de una economía.

El crédito ha sido motor de la recuperación económica. Por mencionar un ejemplo, por cada vivienda que se construye se genera actividad en alrededor de 40 ramas de la economía, así como 5 empleos directos y varios más indirectos.

### **3.8.4. POLÍTICAS DE CRÉDITO**

Son las distintas normas que toda entidad financiera establecen con la finalidad de administrar los créditos; a ello se suma la importancia de realizar antes de conceder o

realizar cualquier operación de cesión de fondos, un pormenorizado estudio de la solvencia y patrimonio del cliente para así poder saber cuál es el nivel de riesgo que asumen en la operación.

### **3.8.5 LA MOROSIDAD CREDITICIA**

Viene a ser la cartera pesada, por cuanto los clientes han incumplido su compromiso de pago; la morosidad es consecuencia de una mala calificación del crédito, en cuanto a información, garantías y una pésima administración.

Por ello atendiendo a este último factor se debe tener en cuenta la clasificación del deudor o cartera de créditos.

#### **Categorías**

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

#### **3.8.5.1 CATEGORÍA NORMAL**

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

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

#### **3.8.5.2 CATEGORÍA CON PROBLEMAS POTENCIALES**

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

#### **3.8.5.3 CATEGORÍA DEFICIENTE**

El análisis del flujo de fondos del deudor demuestra que tiene problemas para atender normalmente la totalidad de sus compromisos financieros y que, de no ser corregidos, esos problemas pueden resultar en una pérdida para la empresa del sistema financiero; es decir presenta una situación financiera débil y un nivel de flujos de fondos que no le permite atender el pago de la totalidad del capital y de los intereses de las deudas, pudiendo cubrir solamente estos últimos. Presenta incumplimiento mayor a 60 días.

#### **3.8.5.4 CATEGORÍA DUDOSO**

El análisis del flujo de fondos del deudor demuestra que es altamente improbable que pueda atender la totalidad de sus compromisos financieros. Presenta incumplimiento mayor a 90 días

#### **3.8.5.5 CATEGORÍA PÉRDIDA**

Las deudas de deudores incorporados a esta categoría se consideran incobrables, presenta incumplimiento mayor a 120 días

#### **3.8.6. PROVISIÓN SOBRE LA CARTERA DE CRÉDITO**

Las provisiones se constituirán del resultado de la clasificación de la cartera de créditos, de acuerdo a los criterios señalados para cada tipo de crédito.

El cálculo del monto de provisiones, se debe efectuar en base al monto total del crédito adeudado, incluyendo capital e intereses.

En caso, que se reclasificará el crédito en una categoría de riesgo inferior, la institución financiera podrá revertir el exceso de la provisión constituida, empleándose tales recursos prioritariamente en la constitución de otras provisiones específicas. De no ser así a dicho monto se le dará el tratamiento contable de otros ingresos.

### **3.8.7. CASTIGOS DE CRÉDITOS INCOBRABLES**

El gerente puede proceder al castigo de un crédito clasificado como “Crédito Pérdida” después de haber agotado todas las posibilidades de su cobro y adicionalmente cuando exista evidencias reales y comprobables de que el crédito es irrecuperable o en otros casos, cuando el monto del crédito no justifique iniciar acción judicial y haya transcurrido más de doce meses de vencido dicho crédito, sin haberse producido ninguna amortización de su principal e intereses.

La empresa deberá fijar dentro de sus políticas, los procedimientos y medidas necesarios para llevar a cabo el castigo de sus cuentas incobrables.

### **3.8.8 ROTACIÓN DE CARTERA**

Es uno de los objetivos más importantes del manejo de la Cartera.

- Indica el promedio de veces o de días que en determinado periodo le pagan a la entidad.
- También indica cómo se están empleando los recursos de la institución.
- La cobranza adecuada es poderosa herramienta para agilizar la rotación.
- Este índice puede aplicarse tanto a toda la cartera como a determinada clase de crédito.
- Es uno de los objetivos más importantes del manejo de la Cartera.

### **3.8.9 CAUSAS DE LA MALA ROTACIÓN DE CARTERA**

- Cobranzas lentas.

- Créditos otorgados en términos especiales.
- Variaciones en las normas de otorgamiento de créditos en épocas especiales.
- Notable aumento en el volumen de otorgamiento de créditos
- Créditos concedidos en forma defectuosa.
- Cartera sin castigar.

### **3.8.10 FACTORES QUE AFECTAN LA COBRANZA**

- El monto del crédito otorgado es superior a la capacidad de pago futura del solicitante.
- Retardo en iniciar la gestión de cobranzas
- Personal de Crédito deficiente en número y/o en preparación.
- Deficiencias en el control de pagos.

## **3.10 PLAN DE MONITOREO**

### **3.10.1 EVALUACIÓN DEL CLIENTE<sup>8</sup>**

#### **CLIENTES**

- Categoría A (Cuentan con descuentos y créditos preferenciales)
- Categoría B (Cuentan con descuentos)

Luego de revisada y analizada la documentación de cada uno de los clientes por parte del gerente y contador de la empresa se procederá a la categorización de los clientes, para de esta manera mantener un equilibrio de cartera.

---

<sup>8</sup> Realizado por Mayra Vargas



### **3.10.2 ESTRATEGIAS PARA RECUPERACIÓN DE CARTERA<sup>9</sup>**

Para llevar a cabo la propuesta es necesario realizar un control de la aplicación de la propuesta y darle un seguimiento continuo al método planteado para la recuperación de cartera.

Se considerara cartera vencida a todos aquellos créditos que se han dejado de pagar, sin justificación alguna, por tres meses o más, afectando con ello el patrimonio de la empresa.

#### **3.10.2.1 RESPONSABILIDADES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO**

- La Contadora será la responsable de la integración y la aplicación de la cartera vencida que se llevará a cabo de forma permanente.
- La contadora deberá emitir mensualmente informes con lo que respecta a la otorgación de los créditos
- El gerente verificara los registros y documentación donde se sustenta la aplicación de descuentos emitidos por la contadora y dará seguimiento.
- El gerente revisa y valida que los descuentos se estén realizando en tiempo y forma establecidas.
- El gerente será responsable de otorgar descuentos para el pago en efectivo, sobre el valor de la factura.
- El gerente y Contador deberán seleccionar con especial cuidado al personal tanto interno como externo responsable de cobranza.
- El Gerente y contador serán los encargados de la aplicación de las políticas de crédito.

#### **3.10.2.2 ESTRATEGIAS**

---

<sup>9</sup> Idem9

- **INCENTIVOS Y DESCUENTOS**

El gerente y Contador analizaran las propuestas para incentivar los pagos puntuales de sus clientes, con la concesión de estímulos personales tales como premios, descuentos promociones y rebajas, los mismos que permiten que exista un doble beneficio, es decir, para el cliente al no tener que incurrir en gastos por morosidad y para la empresa al lograr sus ingresos de acuerdo a lo planificado.

- **COMUNICACIÓN**

La contadora solicita por oficio al cliente que de manera inmediata regularice sus pagos.

- **COMPROMISO DE PAGO**

El Gerente y contador detallaran los acuerdos de los pagos los mismos que deben ser por escrito, claros, expresos y exigibles, y redactados en buenos términos.

Dentro de los acuerdo de pago debe existir un compromiso para pagar la deuda vieja y las cuotas actuales. (Importante dentro del recibo de caja incluir específicamente, que se esta abonando y no olvidar colocar el saldo a la fecha).

- **VISITAS DOMICILIARIAS**

El encargado de cobranzas realizara visitas Domiciliarias y Entrega de la Primera Notificación (siempre que se estime necesario).

En esta primera visita, al segundo día hábil de haber recibido la cuenta por cobrar, se procura persuadir al deudor para el pago. Esta primera visita servirá también para conocer físicamente el lugar en donde se encuentra establecido el deudor, así como las condiciones económicas aparentes en las que se encuentra.

- **NOTIFICACIONES**

Después de 2 días contados a partir de la fecha de vencimiento de una cuenta por cobrar, la empresa envía una notificación en buenos términos, recordándole al cliente su obligación. Si la cuenta no se cobra dentro de un periodo determinado después del envío de la

notificación, se envía una segunda notificación más perentoria. Las notificaciones de cobro son el primer paso en el proceso de cobros de cuentas vencidas.

- **LLAMADAS TELEFÓNICAS**

Si las notificaciones son inútiles, el jefe de créditos de la empresa puede llamar al cliente y exigirle el pago inmediato. Si el cliente tiene una excusa razonable, se puede hacer arreglos para prorrogar el periodo de pago.

- **REFINANCIACIÓN**

No concederla sino cuando se tienen razones muy seguras de que el deudor tiene posibilidades de cumplir, pues en caso contrario el problema se agrava.

- **RECARGOS POR MORA**

En caso de atrasos en el pago de sus obligaciones, el cliente deberá pagar un valor adicional, el cobro del interés por mora será efectivo a partir del primer día del vencimiento del crédito.

Al mismo tiempo se hará un recargo adicional por gestión de cobros; que es un valor que lo determinara el gerente y se aplicara para imponer autoridad en el pago estricto de las fechas de vencimiento y disminuir los costos adicionales por recuperación de los recursos colocados.

### **3.10.3 RECUPERACIÓN DE CARTERA DE FORMA LEGAL<sup>10</sup>**

Este es el paso más estricto en el proceso de cobro. El procedimiento legal es no solamente oneroso, sino que puede obligar al deudor a declararse en bancarrota, reduciéndose así la posibilidad de futuros negocios con el cliente y sin que garantice el recibo final de los traslados. Existe un punto más allá del cual los gastos adicionales de cobro no ofrecen un rendimiento suficiente; la empresa debe tener en cuenta este punto.

---

<sup>10</sup> Realizado por Mayra Vargas

- La contadora solicitara al gerente que establezca las acciones legales para demandar ante la Instancia Legal competente el pago de los créditos otorgados en caso de ser necesario.
- El Abogado de la empresa recibe el oficio para su conocimiento y da seguimiento a los trámites del crédito otorgado, hasta su recuperación total.
- El abogado y Contadora debe dar seguimiento, vigilando que los pagos se realicen de manera periódica hasta su recuperación total.

### CUADRO DE APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO A APLICARSE</b>	<b>OBJETIVO A ALCANZAR</b>	<b>MÉTODO DE MEDICIÓN</b>	<b>SISTEMA DE EVALUACIÓN</b>	<b>ACCIONES A TOMARSE</b>
Evaluación para calificación de clientes	Dpto. ventas	Diariamente	Disminuir en 50% el saldo de cartera vencida	Recuperación del 45% de cartera vencida	Evaluación mensual de cuentas por cobrar	Categorización para clientes según evaluación de formularios de crédito
Establecimiento de normas para fijar monto de crédito por cliente	Dpto. ventas y Contador	Diariamente	Disminuir en 80% el saldo de cartera vencida	Recuperación del 67% de cartera vencida	Formularios para otorgamiento de créditos a clientes	Se concederá el crédito con el cumplimiento del 80% de los requisitos
Otorgar descuento del 5% sobre el valor de la factura para pagos en efectivo	Dpto. ventas	Diariamente	Disminuir en 80% el saldo de cuentas por cobrar	Mantener en un 86% un saldo equilibrado de cuentas por cobrar	Evaluación semanal a vendedor en ventas acreditado	Descuentos e incentivos para clientes y vendedores en ventas al contado

## **CAPITULO IV**

### **CONCLUSIONES**

- La falta de políticas para el otorgamiento de créditos a implicado que la empresa baje su nivel de liquidez
- La empresa carece de un departamento o una persona destinada para cobranzas
- La empresa no cuenta con políticas claras para la categorización de clientes y asignación de montos para crédito
- La inexistencia de un manual financiero a provocado el incremento del 15% en cuentas por cobrar durante los tres últimos meses
- Los métodos de recaudación existentes en la empresa no son los mas idóneos para la recuperación de cartera

### **RECOMENDACIONES**

- Designar una área específica para cobranza y recuperación de cartera
- Realizar nuevas inversiones en cuanto a maquinaria con el objeto de que pueda mejorar aún más la calidad del servicio.
- Analizar la situación económica del país, para poder tomar decisiones rápidas en caso de imprevistos.
- Cumplir con cada una de las estrategias planteadas, con la finalidad de lograr el objetivo de la propuesta.
- Realizar seguimientos periódicos de recuperación de cartera para poder valorar si las estrategias planteadas son las correctas

## BIBLIOGRAFÍA

- GOXENS Antonio, Enciclopedia Practica de la Contabilidad. Barcelona, Océano 2007.
- HOLMES, A. Auditoría: Principios y Procedimientos. México, Limusa 1994.
- LEONARD, W. Auditoría Administrativa: Evaluación de métodos y Eficiencia administrativa. México, Diana 1990.
- MEIGS, W. Larsen. Principios de Auditoría. México, Diana 1994.
- ZAPATA SÁNCHEZ, Pedro. Contabilidad General. 4ed. México. Mc Graw-Hill. Interamericana. 2008.
- SARMIENTO, Rubén. Contabilidad General. Quito. EDYPE. 2003.
- ROSENBERG, JM. Diccionario de Administración y Finanzas. Barcelona. Océano/Centrum. 2002
- LIC. LASLUISA Oscar, Folleto de Evaluación Financiera.
- ING. ESPARZA Luis, Folleto de Planificación Financiera Estratégica.
- [www.gestionderecursos.com](http://www.gestionderecursos.com) , Gestión de Recursos Financieros.
- <https://www.monografias.com>.
- [www.wikipedia.org/wiki/definiciones](http://www.wikipedia.org/wiki/definiciones)

## RESUMEN

La presente investigación es el Diseño de Estrategias para Recuperación de Cartera Vencida en Industrias Chelo's, Provincia de Tungurahua, Cantón Pelileo, Barrio la Paz, para que la empresa recobre varios créditos que no han sido cancelados con oportunidad, motivo por el cual ha disminuido su liquidez.

Se utilizo la observación directa, documentación bibliográfica y virtual, que ayudo a culminar el trabajo.

La propuesta va encaminada a controlar los recursos económicos por lo que se propone lo siguiente: Categorización de clientes, Otorgar descuentos para pagos en efectivo, Programación de llamadas telefónicas, Realizar visitas domiciliarias, Notificaciones y Procedimientos legales.

Con la aplicación de este proceso estará la empresa en la posibilidad de disponer de información financiera confiable, para una adecuada toma de decisiones y ayudara a mantener su liquidez.

Se recomienda al Gerente que ejecute las estrategias planteadas con la finalidad de lograr el objetivo y las metas de la industria.



## **SUMMARY**

**The Desing Strategies for Recovery from Conquered Wallet in Industries Chelo's was investigated in Tungurahua province, Pelileo city, La Paz neighborhood, so that the company recovers several credits that have not been canceled opportunity, for this reason, it has diminished its liquidity.**

**The direct observation, bibliographical and virtual documentation was used that helped to conclude the work.**

**The proposal is going control the economic resources for what intends the following: Clients' categorization, to grant discounts cash for payments, Programming of telephone calls, to carry out domiciliary visits, notification and processes law.**

**With this process will be the company in the possibility by having reliable financial information, for an appropriate taking of decisions and to help to maintain their liquidity.**

**It is recommended to Manager that executes the strategies outlined with the purpose of achieving the objective and the goals from industry.**

## GLOSARIO

**CARTERA:** valores o efectos comerciales de curso legal que forma parte del Activo.

**CARTERA VIGENTE.** Monto total de créditos que tienen sus amortizaciones de capital e intereses al día, conforme al plan de pagos establecido en los contratos de crédito.

**CARTERA VENCIDA.** Monto total de créditos cuyo capital, cuotas de amortización o intereses no han sido cancelados íntegramente a la Entidad transcurridos los 30 días contados desde la fecha de vencimiento. La cartera pasa de atraso a vencida a partir del día 30 desde su vencimiento.

**CARTERA EN MORA.** Monto total de créditos que resulta de sumar la cartera vencida más la cartera en ejecución. Es el total de cartera cuyo capital, cuotas de amortización o intereses no han sido cancelados íntegramente a la entidad transcurrida los 30 días contados desde la fecha de vencimiento o para la cual se iniciaron acciones judiciales para su cobro.

**CRÉDITO:** La palabra **crédito** viene del latín *creditum* (sustantivación del verbo *credere*:creer), que significa "cosa confiada". Así "crédito" en su origen significa entre otras cosas, confiar o tener confianza. El crédito es un préstamo en dinero donde la persona se compromete a devolver el monto solicitado en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para dicho préstamo más los intereses devengados, y seguros y costos asociados, si los hubiera.