

UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACION FINANZAS E INFORMATICA
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y GESTION
EMPRESARIAL

TESIS DE GRADO



TEMA:

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN LA
RECUPERACION DE CARTERA VENCIDA EN EL COMERCIAL
“ZUÑIGA” DEL CANTÓN BABAHOYO.**

AUTORA:

**ANDREA GABRIELA NÀJERA RUÌZ
JOSELYN MARÌA NIETO JIMENEZ**

DIRECTOR:

Ing. Ronny Onofre Zapata, MAE

LECTOR:

Ing. Darío Arellano Valencia, MAE

Babahoyo

2015

Los Ríos

INTRODUCCIÓN

El presente estudio de investigación surge en respuesta a la imperante necesidad de Comercial “Zuñiga” del Cantón Babahoyo de recuperar la cartera vencida de los clientes que tienen deudas con la empresa.

Comercial “Zúñiga”, es una empresa que se dedica a comercializar todo tipo de línea blanca, muebles, juego de comedor, bicicletas y otros; al contado y a crédito, especialmente a personas que laboran en haciendas agrícolas por lo cual se tiene a la clientela segura por la facilidad que se le ofrece.

Por tal forma se ha mantenido en el mercado desde hace 30 años, en base a la calidad de servicio que ofrece, el mismo que se encuentra ubicado en las calles Juan Montalvo y 5 de Junio del Cantón Babahoyo, Provincia de Los Ríos.

La invasión en el mercado de nuevas cadenas de empresas sobre líneas blancas, hacen que la competencia sea cada vez más dura, la misma que se ha visto obligado aplicar una gestión administrativa para recuperar cartera vencida; que es el motivo de aplicar la variable independiente.

Por falta de una adecuada gestión administrativa, la empresa se ha visto afectada en la recuperación de cartera vencida

I. OBJETIVOS.

1.1. Objetivo general

Determinar la incidencia de manejo de cartera vencida en la rentabilidad financiera del Comercial “Zuñiga” en el Cantòn Babahoyo a través de un modelo de Gestión Administrativo que reduzca los problemas de posibles desviaciones financieras.

1.2. Objetivos específicos

- Determinar el índice de morosidad de la cartera vencida.
- Determinar causas, y aplicar un modelo de gestión administrativo con procesos que permita una eficiente recuperación
- Establecer convenios de pagos con el fin de contribuir en beneficio de sus clientes y mantenerlos como consumidores fijos para establecer la rentabilidad financiera del comercial “Zuñiga” en el Cantòn Babahoyo.

II. MARCO REFERENCIAL.

2.1. Antecedentes.

La investigación tiene como antecedentes tesis de grado, documentos y material bibliográfico sobre la problemática planteada en esta tesis, a continuación mencionamos algunos de ellos:

Cabe recalcar como referencia a la tesis denominada: **Diagnóstico de la gestión administrativa de la empresa nyc distribuciones, C.A., ubicada en la zona industrial III de barquisimeto estado Lara**, cuyo autor es: Lic. Yehinmy Castro P. Realizado en la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, realizado en: Barquisimeto, Abril 2007.

Actualmente, la gestión administrativa en cualquier empresa, representa un elemento competitivo, es por ello que esta investigación de campo, se basa en un estudio descriptivo, que tiene como objeto, evaluar la gestión administrativa de la empresa NYC DISTRIBUCIONES, C.A., ubicada en la zona industrial III de Barquisimeto estado Lara, correspondiente al periodo de Agosto 2005 a Julio 2006.

En este sentido, la variable de estudio es la Gestión Administrativa y las dimensiones son; planeación, organización, dirección, control, costos y

mercadeo. A razón de esto, se diseñaron dos (2) Cuestionarios, que sirvieron de instrumento para la recolección de información y fueron aplicados a la población de empleados existentes. En consecuencia, el análisis evidencio, que la empresa se identifica, favorablemente, con una gestión administrativa eficiente y eficaz, en la mayoría de sus procesos. Las conclusiones radican en que la organización, posee elementos favorables para la implementación de estrategias administrativas gerenciales modernas, tiene una estructura definida y conocida por su personal, controla la mayor parte de sus procesos, dispone de una amplia cartera de clientes y ofrece constantes beneficios para el equipo de ventas. En consecuencia, las recomendaciones principales asistieron, en definir estrategias y lineamientos basados en optimizar la gestión administrativa, corrigiendo las debilidades y aprovechando las oportunidades del mercado.

Otra de las tesis que se coge como referencia es: **Análisis de la gestión administrativa y financiera del banco comercial de Manabí y su incidencia en el otorgamiento de créditos al sector comercial del cantón Manta periodo 2006-2008**, cuyas autoras son: Ana Elizabeth Macías Villavicencio y Perla del Pilar Vega García; pertenecientes a la Universidad Técnica de Manabí previo al título de Ingeniero Comercial, en la ciudad Portoviejo en el año 2010.

Las condiciones actuales de la economía local permiten que las instituciones financieras se conviertan en un aporte fundamental para el desarrollo de las empresas, con ello se puede considera al Banco Comercial de Manabí como uno de los pilares en el desarrollo económico de la provincia

La gestión administrativa y financiera son principios estratégicos que debe un utilizar la institución para poder alcanzar sus objetivos y metas, ya que de ello depende el rendimiento operativo que esta alcance en la consolidación del mercado financiero local.

Otra tesis que se puede tomar de referencia para la realización de esta es, la denominada con el tema: **La gestión administrativa para mejorar la atención afectiva y/o emocional en los albergues del cantón Penipe, provincia de Chimborazo, durante el proceso eruptivo del volcán Tungurahua en el año 2006.** Realizado en la Universidad Estatal de Bolívar, cuyos autores son: Lic. Altamirano Ramírez Hugo Vicente. y Lic. Cascante González Deisi Mercedes. Realizado en la ciudad de Guaranda, del año 2007.

La presente investigación sobre la administración de los albergues instalados en el cantón Penipe durante el proceso eruptivo del volcán Tungurahua año 2006, tiene como propósito fundamental la elaboración de un Manual de Gestión Administrativa con el cual se tiene el pleno convencimiento de mejorar la atención al evacuado especialmente en el aspecto afectivo – emocional.

Por último, se considera como referencia el siguiente tema: **Diseño de una estructura de recuperación de cartera para empresa de venta directa.** Realizado por las autoras: Lilian Morales Roldan y Gloria Sierra Velásquez. Llevado a cabo en la Universidad de Medellín en el año: 2007.

En la actualidad todas las empresas que producen y comercializan productos, están obligadas a actualizar su proceso informativo, a través de sistemas de información ágiles, aplicables a sus operaciones, para que les permitan realizar sus procesos y poder ejercer control sobre sus gastos y sus ingresos, en forma oportuna y articulada con todas las áreas de la empresa.

2.2. Marco Teórico

La administración permite a los propietarios de las empresas planear y evaluar democráticamente el trabajo que realiza cada uno de sus subordinados, así como también permite realizar un seguimiento de las causas que obstruyen su eficiencia.

En la organización debe existir una clara definición de deberes y responsabilidades de todas las personas que conforman el equipo de trabajo, tal definición constituirá en la estructura organizativa de la entidad, mediante la cual se definen con claridad las responsabilidades de cada uno de los funcionarios.

La administración es un proceso que nos permite maximizar los recursos de la empresa, el cual se enfoca específicamente a un mercado al cual va dirigido su servicio y de esta manera permite gestionar con eficiencia y de este modo ser más competitivos en el mercado.

Los estudios relacionados al análisis de gestión administrativa a nivel mundial, han tenido un gran asenso en los últimos años, motivado al interés por parte de

empresarios y gerentes, de conocer las causas de los problemas que presentan o han presentado en determinado periodo sus organizaciones, determinar las posibles soluciones a estos o en búsqueda de mejoras en cuanto a procedimientos y estrategias gerenciales vanguardistas.

Es por ello, que en este país se evidencia y agudiza la necesidad de conocer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que presentan las PYMES, como una posible respuesta a tantas variaciones en su entorno. Esto incluye la evaluación de los procesos administrativos de planeación, organización, dirección y control de actividades inherentes al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La administración.- Conceptos generales

Desde que el hombre apareció en la Tierra ha tenido la necesidad de trabajar en grupo para subsistir. En este sentido, la administración ha existido no como una disciplina propiamente dicha, sino como un medio para coordinar los esfuerzos de un grupo y lograr objetivos comunes. Asimismo, la administración ha contribuido en el desarrollo de la sociedad al proporcionar lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos y realizar cualquier actividad con la mayor eficiencia, lo cual tiene múltiples connotaciones en los avances de la humanidad.

Por otra parte, existe otro vocablo que se utiliza con cierta frecuencia en lugar de administración (y como traducción del inglés management): gestión. En general, administración y gestión significan lo mismo.

El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define gestión como “el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un fin determinado”. Otra acepción de gestión dice que es una función institucional, global e integradora de todos los esfuerzos y conjuntos de una organización.

En la actualidad, la administración es fundamental para el funcionamiento de cualquier empresa o grupo social, y lógicamente es imprescindible para lograr la competitividad en un mundo globalizado. A través de las técnicas de gestión se simplifica el trabajo y se establecen principios, métodos y procedimientos para lograr mayor productividad y eficiencia.

Origen y evolución de la administración

Los grandes avances que disfrutamos en esta época, en cualquier ámbito, ya sea económico, tecnológico o científico, se relacionan con la administración. El avance de la humanidad sería imposible de entender sin la existencia de esta actividad. A continuación se presentan algunos ejemplos de la administración a lo largo de la historia; cabe señalar que es un resumen muy general y simplificado.

Época primitiva El hombre siempre ha trabajado para subsistir, tratando de ejercer sus actividades con la mayor efectividad posible; en otras palabras, ha aplicado la ley de oro de la administración, que consiste en obtener los máximos resultados con el mínimo esfuerzo. En la época primitiva, cuando el hombre comenzó a trabajar en grupo, surgió de manera incipiente la administración como una asociación de esfuerzos para lograr un fin

determinado que requería de la participación de varias personas. El descubrimiento de la agricultura origina la vida sedentaria y la necesidad de coordinar mejor los esfuerzos para la siembra y el almacenamiento de las cosechas; en consecuencia se aplicaron formas de administración en la agricultura.

Grandes civilizaciones (2150 a.c.-500 a.c.)

Con la aparición del Estado, y el inicio de la civilización, surgieron la ciencia, la literatura, la religión, la organización política, la escritura y el urbanismo. En Mesopotamia y Egipto la sociedad se dividió en clases sociales. El control del trabajo colectivo y el pago de tributos en especie, bases en las que se apoyaban estas civilizaciones, obviamente exigían una administración más compleja.

En el código de Hammurabi se declaraba: “Si un albañil construye una casa y su trabajo no es correcto y la casa se derrumba matando al dueño, el albañil será castigado con pena de muerte.” Desde esta época es evidente la preocupación por obtener una máxima productividad. Los proyectos de construcción requirieron de un gran número de hombres y una mayor especialización del trabajo; esta situación originó nuevas formas de organización, y el empleo de especificaciones y procesos de administración más eficientes.

Antigüedad grecolatina (500 a.c.-400 d.c.)

Sin duda Grecia, cuna de la civilización occidental, es un ejemplo claro del empleo de la administración. Es en Grecia donde surge la democracia; además, fue cuna de la filosofía, la medicina, la historia, las matemáticas, la

astronomía, las bellas artes, la ingeniería, el derecho y la administración. En fin, todos los grandes avances de Occidente se sustentan en gran parte en esta cultura. El avance en esta época se sustentó en la organización social, política, militar y económica. La administración se ejercía mediante una estricta supervisión del trabajo y el castigo físico. Con la aparición del cristianismo surgieron nuevas formas de administración y es en el año 325 cuando el concilio de Nicea establece la organización y lineamientos de la doctrina cristiana, y se crea el Imperio Romano de Occidente y de Oriente. La capital del Imperio se traslada a Bizancio y se establece el papado. Es precisamente la organización de la iglesia católica la que genera estructuras de administración que aún se aplican, y los principios de autoridad, jerarquía, disciplina y organización que prevalecen en la administración; de hecho, gran parte de los modelos de administración se fundamentan en las formas de organización de la iglesia y del ejército.

Edad media (400-1400)

En el transcurso del feudalismo las relaciones sociales se caracterizaron por un régimen de servidumbre. La administración del feudo estaba sujeta al criterio del señor feudal, quien controlaba la producción del siervo. Aparecieron los talleres, los gremios, y formas de organización y administración más complejas. En esta época se hace patente la fuerte disciplina que requerían los aprendices en los talleres artesanales. Con el desarrollo del comercio proliferaron los pequeños talleres, y los comerciantes intervinieron como intermediarios entre el productor y el consumidor; empezaron a movilizarse entre diversas regiones, y surgió la necesidad de fijar especificaciones, suministrar muestras, garantías y otros medios para establecer el equivalente a la administración de aquella

época. Una forma de organización para satisfacer estas nuevas condiciones fue la de los gremios, asociaciones que existieron en Europa desde el siglo XIII hasta el XVIII, y que prácticamente eran monopolios integrados por artesanos especializados en determinada actividad (tejedores, joyeros, escultores, etc.), que se organizaban en una determinada ciudad para comercializar sus productos. Los miembros del gremio se adherían a las normas administrativas, y éstas regían la administración de los materiales, la naturaleza del proceso y el control del producto terminado. El envío de mercancías a otras ciudades se hacía también bajo un control particularmente estricto, puesto que la reputación de todos los agremiados podría perjudicarse si existían mediocres resultados en los productos.

Edad moderna: renacimiento y reforma (1400-1700)

Con el surgimiento del capitalismo comercial y el trabajo asalariado, se fortalecen los gremios y los talleres continúan funcionando como incipientes empresas. Los sistemas de administración y los estilos de liderazgo continúan con las características de la Edad Media.

Revolución industrial (1700-1900)

Diversos inventos y descubrimientos, por ejemplo, la máquina de vapor, propiciaron el desarrollo industrial y, consecuentemente, grandes cambios en los procesos de producción. La complejidad del trabajo hizo necesaria la aparición de especialistas, incipientes administradores, que atendían directamente todos los problemas de la fábrica. Durante la Revolución Industrial, con la producción en serie y la especialización del trabajo, los problemas de fabricación y administración se tornaron más complejos, el alto

valor del trabajo artesanal disminuyó, y aparecieron los intermediarios de producción entre el dueño y el operario; en otras palabras, el capataz y los inspectores eran los funcionarios de la administración. En esta etapa, para resolver la problemática de la administración se contrataban especialistas en el estudio de factores técnicos de materiales, procesos e instrumentos de medición. De esta manera, muchos autores consideran a la administración como un conjunto de técnicas que surgen con la Revolución Industrial, y como una disciplina de carácter eminentemente social, ya que se requiere trabajar de una manera más eficiente debido a la centralización de la producción en grandes fábricas.

Siglo XX.- Este siglo se distinguió por el avance tecnológico e industrial y, en consecuencia, por la consolidación y desarrollo de la administración como ciencia indispensable para el desarrollo industrial y económico. A principios de este siglo surge la administración científica, cuyo creador Frederick Winslow Taylor postula cinco principios de administración; de ahí en adelante diversos autores se dedicaron al estudio de esta disciplina, y surgieron múltiples enfoques y teorías conocidas como escuelas de administración, ya que esta disciplina adquiere un carácter indispensable para el adecuado funcionamiento de cualquier empresa.

Taylor realizó grandes aportaciones a la administración científica y a la ingeniería industrial, y mejoró así la administración de la producción de bienes y servicios; de hecho, es considerado como el padre de la administración y de la ingeniería industrial. Henry Ford sistematizó la producción mediante líneas de ensamble y la clasificación de productos aceptables y no aceptables, lo que

originó la aparición del departamento de control de calidad en las fábricas. La utilización de métodos estadísticos en las labores de inspección, y la introducción de los gráficos de control por Walter Schewart en 1931, constituyeron un avance muy importante, pues no se trataba solamente de inspeccionar los productos ya fabricados, sino de evitar la fabricación de artículos defectuosos. También surgen múltiples enfoques y escuelas de la administración en el mundo.

Siglo XXI.- Inicia con grandes avances tecnológicos y científicos; se caracteriza por la globalización de la economía, la existencia y proliferación de todo tipo de empresas, y múltiples estilos de gestión y avances administrativos, debido a las plantas robotizadas. Lo anterior provoca que la administración resulte imprescindible para lograr la competitividad.

La administración en México y América Latina

Es indudable que a lo largo de la historia han existido múltiples factores que condicionan la forma de ser de sus habitantes, y, en consecuencia, las formas de administración. De manera similar a las civilizaciones del viejo mundo, en México y América Latina la administración tuvo gran importancia, y asumió diversas formas. A continuación se presenta un breve resumen de las etapas históricas y su vínculo con el desarrollo de la administración en México, el cual es muy similar al resto de los países latinoamericanos.

Época prehispánica horizonte preclásico (1800 a.c.-200 d.c.) Esta etapa se caracterizó por la división social del trabajo por edad y sexo y en actividades artesanales, comerciales y agrícolas, el surgimiento de las clases sociales, la

aparición de la escritura jeroglífica y el poder teocrático y centralizado. Algunos vestigios de la administración en esa época son el sistema calendárico y el numérico; la utilización del barro cocido para uso doméstico y ceremonial, y la construcción de pirámides.

Horizonte clásico (200 d.c.-800 d.c.) Durante este periodo se desarrollaron las culturas teotihuacana, maya y zapoteca. La principal característica de la administración en esta etapa es el estado teocrático con administración centralizada y numeración vigesimal. Algunos ejemplos del empleo de la administración se encuentran en el levantamiento de templos ceremoniales y pirámides; en la organización social; y en la construcción de ciudades como Uxmal y Chichen Itzá por los mayas, y Monte Albán en Oaxaca por los zapotecas.

Horizonte posclásico (800-1492)

El desarrollo y la decadencia de la cultura azteca sucedieron en este periodo. Se caracterizó por el predominio de un estado militar donde la clase sacerdotal tenía gran importancia. La organización comercial y militar del Imperio Azteca, que abarcó hasta Centroamérica, los increíbles sistemas de distribución, la organización y la especialización del trabajo, fueron causa de asombro para los españoles, tal como se narra en las Cartas de Relación de Hernán Cortés. Toda esta infraestructura es muestra de la excelente administración que prevalecía en dicha cultura

Época colonial (1521-1810)

La época colonial estableció un sistema de administración de gobierno con las características de control central, burocracia y poder absoluto, por parte de España. En la Nueva España una de las actividades más importantes además de la agricultura fue la minería. Los españoles descubrieron y explotaron los yacimientos de oro y plata a partir de 1532. El trabajo se caracterizó en sus inicios por la esclavitud: los españoles utilizaban la mano de obra de los nativos; fue así como surgió la encomienda para administrar su trabajo. El trabajo por jornal o peonaje surgió después de la abolición de la encomienda en 1720. En las colonias se producían materias primas y se consumían los productos de España. Hacia 1780 el espíritu del capitalismo y del libre comercio predominaba en otros países europeos. Al igual que en Francia y España, los gremios tenían el privilegio exclusivo de fabricación, de manera que nadie sin ser maestro aprobado en un oficio podía ejercerlo. Para el control de los gremios y su administración surgieron las ordenanzas, las cuales contenían reglas específicas para los operarios y los procedimientos de trabajo. Los gremios desaparecieron a raíz del gobierno liberal que rigió el país a mediados del siglo XIX. Los obrajes, también llamados oficinas, fueron en la Colonia el espacio y la manera para realizar el trabajo. Los obrajes se dividían en dos clases: abiertos y cerrados. Los primeros empleaban operarios libres y remunerados, y estaban abiertos y a la vista. Los obrajes cerrados no tenían comunicación exterior franca y empleaban a reos. Durante el siglo XVII proliferaron las haciendas, que eran unidades de producción basadas en los latifundios y el sistema de control de los trabajadores. La hacienda mexicana se administraba como una empresa; su objetivo era lograr la productividad de la

tierra y el bienestar de los campesinos; por supuesto, la administración estaba centralizada.

Siglo XIX.- México independiente (1810-1821)

El movimiento independiente se inició en 1810 y concluyó once años después. A partir de 1812 los gobiernos emprendieron el fomento a la minería, la agricultura y la incipiente industria, mediante el otorgamiento de facilidades para la introducción de maquinaria, patentes y privilegios a las nuevas manufacturas. De 1821 a 1834 hubo inestabilidad política. El primer intento de promover la industrialización se dio gracias a la iniciativa de Lucas Alamán en 1831, al crear el Banco de Avío. Los estilos de administración continuaban siendo empíricos y rudimentarios y todos centralizados.

Reforma y porfiriato (1836-1910)

En este periodo Benito Juárez decretó las Leyes de Reforma; se promulgó la Constitución de 1847; se promovió la libertad de enseñanza, de imprenta, de industria y de comercio; se superó la intervención francesa y el imperio de Maximiliano. Porfirio Díaz gobernó el país entre 1877 y 1910. La administración se aplicó principalmente en el arte y la ciencia; se fundaron academias, museos y sociedades artísticas y científicas. Se promovieron la industrialización de la minería, la industria textil, los ferrocarriles, y las empresas de carácter agrícola como el henequén y el tabaco, entre otras. Los sistemas de administración eran empíricos, centralizados y autoritarios.

Siglo XX.- El siglo XX se caracterizó por el avance en los ámbitos político, social y económico. En 1910, con la Revolución Mexicana, se derrocó a Porfirio Díaz y se iniciaron una serie de cambios como el reparto de tierras y la promulgación de la Constitución de 1917. Durante el periodo de 1930 a 1950 se nacionalizó la industria petrolera y se inició el proceso de industrialización en el país, pero con una política proteccionista que desalentaba las importaciones. Proliferaron las grandes empresas transnacionales, y la pequeña y mediana industria nacional. Mientras que en las primeras predominaban sistemas modernos de administración, en las segundas prevaleció la administración empírica. Es hasta la década de 1990, con el TLC (Tratado de Libre Comercio), que el país se vio obligado a modernizar la planta productiva nacional y establecer programas de reconversión industrial. En este periodo, la administración tuvo un auge definitivo con la proliferación de empresas extranjeras y transnacionales.

Siglo XXI.- Se caracteriza por grandes avances tecnológicos: automatización de los procesos, tecnologías de información y su utilización en las empresas; existen múltiples empresas globales, nacionales, transnacionales, grandes, pequeñas y medianas; con esta enorme competencia, la utilización de diferentes escuelas y estilos de administración es indispensable.

Las organizaciones a nivel mundial, están representadas bajo diversos enfoques según su formalidad, pero todas coinciden en estar compuestas por un grupo de personas que coadyuvan al cumplimiento de objetivos y metas, para la consecución de un fin o beneficio en común, previamente definido.

Según Robbins/Coulter (2005), Una organización es una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad. Esta definición, engloba las características básicas e importantes que poseen las organizaciones, además de muchas otras que van evolucionando con la globalización y las necesidades de una administración eficiente y eficaz. Si bien las organizaciones pueden otorgar múltiples beneficios a quienes la integran y dirigen, mayor es la responsabilidad de la gerencia de administrar las actividades asociadas, referentes a la planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros y recursos disponibles, para alcanzar las metas establecidas.

En tal sentido, se obtiene que los gerentes son aquellos individuos encargados de planificar, organizar, dirigir y controlar la asignación de recursos humanos, financieros y de información para lograr los objetivos de la organización. Es por ello, que los gerentes de hoy en día deben desarrollar seis competencias gerenciales claves, que según Hellriegel/Jackson (2002) son; la comunicación, la planeación y la administración, el trabajo en equipo, la acción estratégica, la globalización y el manejo de personal. Todo esto los conducirá a un mejor desempeño de las funciones administrativas, a ser competitivos y al sostenimiento de su organización en el mercado. Así, se puede decir que la función principal de los gerentes es administrar y que este término es el compendio o la agrupación de cuatro elementos claves, que han trascendido históricamente y que muchos autores han adaptado, pero todos coinciden en la finalidad básica de planear, organizar, dirigir y controlar, representando estos cuatro conceptos, las funciones básicas de la administración, que deben desarrolladas por los gerentes, de la forma más objetiva y consciente para generar la utilidad esperada.

En relación a lo anterior y tomando en cuenta el objetivo principal de esta investigación que es, Gestión administrativa y su incidencia en la recuperación de cartera vencida en el comercial “Zúñiga” del cantón Babahoyo, es preciso definir el termino Gestión Administrativa. Para esto es necesario conocer, que el que el termino gestión, sintetiza el hecho de hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera, que proviene de la acción de combinar recursos humanos y materiales de la mejor manera, para alcanzar metas planificadas y que también se considera como el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa.

La administración según Robbins/Coulter (2005); Consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas. Además, la administración es un proceso que se deriva de las funciones de planeación, organización, dirección y control. Si se combinan las definiciones de gestión y administración se obtiene que, la gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupo los individuos cumplan de manera eficiente y eficaz objetivos específicos. Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, dirección y control desempeñadas para alcanzar los objetivos preestablecidos con el uso adecuado de recursos humanos, físicos, financieros y otros. Partiendo de la misma visión, Beltrán (1999), define el término gestión; como el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente definidos y categoriza la gestión en tres niveles diferentes:

La Gestión Estratégica que se desarrolla en los niveles de dirección y sus decisiones y acciones, es de carácter corporativo y de largo plazo. Está relacionada con la definición general de la organización y su entorno.

La Gestión Táctica, que considera como base a la gestión estratégica, al impacto de sus decisiones y acciones de mediano plazo, comprende las unidades estratégicas y enmarca las funciones de organización y coordinación.

La Gestión Operativa se basa en la gestión táctica, sus decisiones y acciones en el corto plazo, incluyendo los equipos de trabajo (maquinas e individuos) y determinando las funciones de ejecución y control.

Como se puede observar, existe una relación directa entre los tipos de gestión y las funciones de la administración, la gestión estratégica combinada con la planificación y la toma de decisiones, la gestión táctica relacionada con la organización y coordinación y la gestión operativa que comprende las funciones de ejecución y control. Esto indica que la gestión administrativa es aplicable a nivel estratégico, táctico y operativo, conjugado con las funciones básicas de la administración.

En el mismo orden de ideas y haciendo referencia a las funciones administrativas que desarrollan los gerentes, es necesario conceptualizar cada una de estas. Según Robbins/Coulter (2005), la primera función o proceso de la administración es la Planeación, esta suele ser compleja y abstracta, ya que comprende la toma de decisiones, la planificación y la administración estratégica. Es en esta etapa, donde se definen la misión, objetivos y metas, se

establecen las estrategias y se diseñan los planes para coordinar las actividades. En este sentido, Robbins/Coulter (2005), conceptualizan la planeación como: Función de la administración en la que se definen las metas, se fijan las estrategias para alcanzarlas, y se trazan planes para integrar y coordinar las actividades.

La planeación se inicia con el proceso de toma de decisiones, el cual comprende ocho etapas que ayudaran a determinar un problema, elegir una alternativa y evaluar la eficacia de una decisión. Este proceso comienza con la identificación de un problema, para luego determinar los criterios de decisión, asignar prioridades a estos según su peso, desarrollar alternativas, analizarlas, seleccionar una para ser implementada y evaluar la eficacia de la decisión tomada.

La toma de decisiones en cualquier organización, requiere de racionalidad e intuición, es decir, que se debe ser objetivo, lógico, coherente y las decisiones tomadas deberán estar basadas en la experiencia. Además los gerentes deben estar dispuestos a enfrentar tres condiciones en la toma de decisiones, la certeza de los resultados, el riesgo según la probabilidad de ciertos resultados y la incertidumbre de desconocer los resultados.

En relación a lo anterior, la planificación representa la materialización de la toma de decisiones que emprende el futuro específico que los gerentes quieren para sus organizaciones. Es por ello, que la planeación se ocupa de establecer lo que hay que hacer y cómo hacerlo, a través de la visión, misión, objetivos,

metas y estrategias definidas según el tipo de plan; estratégico, operativo, de largo plazo, de corto plazo, específico, direccional, único y/o permanente.

Así, la planeación en este estudio se regirá por ocho fases, tal como las estructuran Hellriegel/Jackson (2002), empezando con el análisis de la misión y objetivos, para luego elaborar el diagnóstico de amenazas y oportunidades, fortalezas y debilidades, que permitirán el desarrollo de estrategias, la preparación del plan estratégico y los planes tácticos, el control y diagnóstico de resultados, para terminar con la fase de planeación continua que retroalimenta el ciclo.

Recuperación de cartera vencida.- Para lograr establecer un Modelo de recuperación de cartera vencida y para reforzar el marco teórico se basará en las siguientes teorías:

Las empresas requieren llevar un sistema de contabilidad el cual no es más que normas, pautas, procedimientos etc. para controlar las operaciones y suministrar información financiera de una empresa, por medio de la organización, clasificación y cuantificación de las informaciones administrativas y financieras que se suministre. Para que un sistema de contabilidad funcione eficientemente es preciso que su estructura configuración cumpla con los objetivos trazados. Esta red de procedimientos debe estar tan íntimamente ligada que integre de tal manera el esquema general de la empresa que pueda ser posible realizar cualquier actividad importante de la misma.

Cobranza.

Los mecanismos de cobro dependen de lo establecido en los objetivos y perfil de riesgo asumido por la institución financiera. Mecanismos preventivos, buscan evitar la asunción de riesgos por encima de la política de la institución. El análisis previo del cliente; la medición de riesgos; los informes comerciales; los sistemas de análisis financiero; el control de la deuda del cliente; el control de límites y el scoring, entre otros.

Análisis económico.- Estudio para conocer el tanto por ciento de rentabilidad del capital invertido en una empresa, determinación a través del estudio de su situación patrimonial y financiera, así como de los resultados obtenidos, del grado de rentabilidad conseguido con su actividad.

Análisis financiero.- Estudio mediante índices o coeficientes de la capacidad de una empresa para afrontar sus compromisos de pago en un momento determinado.

Calificación de cartera.- Metodología utilizada por las instituciones para reconocer el riesgo crediticio asociado a los créditos otorgados por las mismas.

Cartera vigente.- Integrada por los créditos que están al corriente en sus pagos tanto de principal como de intereses, así como de aquéllos con pagos de principal o intereses vencidos que no han cumplido con los supuestos previstos en el presente criterio para considerarlos como vencidos, y los que habiéndose reestructurado o renovado, cuentan con evidencia de pago sostenido conforme lo establecido en el presente criterio.

Créditos comerciales.- A los créditos directos o contingentes, incluyendo créditos puente denominados en moneda nacional, extranjera o en unidades de inversión, así como los intereses que generen, otorgados a personas morales o personas físicas con actividad empresarial y destinados a su giro comercial o financiero.

Gestión.- Acción o trámite que hay que llevar a cabo para conseguir o resolver una cosa: para pedir una beca de estudios hay que hacer diversas gestiones.

Importancia de la Administración del Riesgo.

La importancia de la administración del riesgo radica en que, a través del entendimiento de lo que afecta a un negocio, usualmente no es dificultoso identificar qué factores de riesgo pueden hacer que se tenga un desempeño bajo el esperado. Pues, identificando cuales son los principales factores de riesgo que pueden hacernos desempeñar bajo los objetivos planteados, procedemos a la medición de las exposiciones a estos riesgos.

Funciones de la Central de Riesgos.

Esta entidad se encarga de registrar, entre otras situaciones, los riesgos por endeudamientos financieros y crediticios en el país y en el exterior, los riesgos comerciales en el país, los riesgos vinculados con el seguro de crédito y otros riesgos de seguro.

Solo la Superintendencia de Bancos y Seguros administra la Central de Riesgos. Por lo tanto los bancos, las sociedades financieras, las mutualistas y las cooperativas están en la obligación de proporcionar mensualmente o

cuando sea requerida por el organismo la información exacta sobre los créditos entregados al público y tarjetas de crédito. En los actuales momentos, son los Burós de Información Crediticia los que están legalmente autorizados por la Superintendencia de Bancos a entregar esta información.

Conceptos importantes.

Gestión.- Se denomina gestión al correcto manejo de los recursos de los que dispone una determinada organización, como por ejemplo, empresas, organismos públicos, organismos no gubernamentales, etc. El término **gestión** puede abarcar una larga lista de actividades, pero siempre se enfoca en la utilización eficiente de estos recursos, en la medida en que debe maximizarse sus rendimientos.

Administración

Según Stoner, J. y R. Freeman (1995) definen la administración como: "el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar los objetivos organizacionales establecidos".

Descomponiendo la definición anterior se tiene.

Planificar: Es el proceso que comienza con la visión del No 1 de la organización; la misión de la organización; fijar objetivos, las estrategias y políticas organizacionales, usando como herramienta el Mapa estratégico; todo esto teniendo en cuenta las fortalezas/debilidades de la organización y las oportunidades/amenazas del contexto (Análisis FODA). La planificación abarca

el largo plazo (de 5 a 10 o más años), el mediano plazo (entre 1 y 5 años) y el corto plazo donde se desarrolla el presupuesto anual más detalladamente. En la actualidad los cambios continuos generados por factores sociales, políticos, climáticos, económicos, tecnológicos, generan un entorno turbulento donde la planificación se dificulta y se acortan los plazos de la misma, y obligan a las organizaciones a revisar y redefinir sus planes en forma sistemática y permanente.

Recursos.- Conjunto de personas, bienes materiales, financiero y técnico con que cuenta y utiliza una dependencia, entidad, u organización para alcanzar sus objetivos y producir los bienes o servicios que son de su competencia.

Organizar: Responde a las preguntas ¿Quién? va a realizar la tarea, implica diseñar el organigrama de la organización definiendo responsabilidades y obligaciones; ¿cómo? se va a realizar la tarea; ¿cuándo? se va a realizar; mediante el diseño de Proceso de negocio, que establecen la forma en que se deben realizar las tareas y en que secuencia temporal; en definitiva organizar es coordinar y sincronizar.

Dirigir: Es la influencia o capacidad de persuasión ejercida por medio del Liderazgo sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados; basado esto en la toma de decisiones usando modelos lógicos y también intuitivos de Toma de decisiones.

Controlar: Es la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados; se detectan los desvíos y se toman las medidas

necesarias para corregirlos. El control se realiza a nivel estratégico, nivel táctico y a nivel operativo; la organización entera es evaluada, mediante un sistema de Control de gestión; por otro lado también se contratan auditorías externas, donde se analizan y controlan las diferentes áreas funcionales de la organización.

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.

Recuperación de Cartera Vencida: La función de Recuperación de Cartera consiste en ofrecer productos de reestructura adecuados a la capacidad de pago del acreditado y curar (cobrar) una cuenta (deuda).

Los roles son:

Entrevistarse con el acreditado (deudor).

Analizar su capacidad económica.

Seleccionar soluciones en función de las posibilidades reales de pago y garantías.

Si la negociación no prospera, derivar el caso a la vía ejecutiva.

Incidencia: En el campo de la epidemiología, el término de incidencia es sin dudas uno de los más importantes ya que tiene que ver con el aumento que una enfermedad o epidemia puede mostrar a lo largo del tiempo, permitiendo así su análisis y posible solución. La incidencia puede ser esencialmente

definida como el número de nuevos casos de enfermedad que se presentan en una situación más o menos específica en un determinado período de tiempo. En este sentido, la incidencia es entonces un número acotado de casos que aparecen y que, proyectados debidamente en gráficos y análisis, permiten comprender el crecimiento de una enfermedad o condición epidemiológica en un espacio temporal acotado.

Comercial es un adjetivo que refiere a lo vinculado con el comercio o con las personas que se dedican a comprar y/o vender bienes o servicios. El término **comercio**, por su parte, puede hacer mención a esta actividad o al espacio físico donde se desarrolla.

La cartera vencida.- es el riesgo que existe en la pérdida potencial de las operaciones activas, pasivas o causantes de pasivo contingente, tales como tasas de interés, tipos de cambio, índices de créditos.

Moroso.- es la persona física o jurídica que está legalmente reconocido como deudor, en el ámbito financiero, se suele aplicar a partir del tercer recibo impagado.

La rentabilidad financiera.- o de los fondos propios es una medida, referida a un determinado período de tiempo, del rendimiento obtenido por esos capitales propios, generalmente con independencia de la distribución del resultado.

2.3. Postura teórica

Se hace hincapié sobre la tesis de Especialista cuyo tema es: **Diagnóstico de la gestión administrativa de la empresa nyc distribuciones, C.A., ubicada en la zona industrial III de barquisimeto estado Lara**, cuyo autor es: Lic. Yehinmy Castro P. Realizado en la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, realizado en: Barquisimeto, Abril 2007.

Donde la Gestión Administrativa y las dimensiones son; planeación, organización, dirección, control, costos y mercadeo. A razón de esto, se diseñaron dos cuestionarios, que sirvieron de instrumento para la recolección de información y fueron aplicados a la población de empleados existentes. En consecuencia, el análisis evidencio, que la empresa se identifica, favorablemente, con una gestión administrativa eficiente y eficaz, en la mayoría de sus procesos. Las conclusiones radican en que la organización, posee elementos favorables para la implementación de estrategias administrativas gerenciales modernas, tiene una estructura definida y conocida por su personal, controla la mayor parte de sus procesos, dispone de una amplia cartera de clientes y ofrece constantes beneficios para el equipo de ventas. En consecuencia, las recomendaciones principales asistieron, en definir estrategias y lineamientos basados en optimizar la gestión administrativa, corrigiendo las debilidades y aprovechando las oportunidades del mercado.

2.4. Hipótesis. (O idea a defender)

2.4.1. Hipótesis General.

Diseñando un plan de gestión administrativa se disminuirá el alto índice de morosidad del Comercial “Zuñiga” del Cantón Babahoyo.

2.4.2. Hipótesis Específicas.

- Analizando los riesgos psicosociales en la gestión administrativa favorecerá la recuperación de cartera vencida en el Comercial “Zuñiga” del Cantón Babahoyo.

- Definiendo una estrategia como gestión administrativa, se tendrá una recuperación de cartera vencida en el comercial “Zuñiga” del Cantón Babahoyo.

- Definiendo la documentación dentro de la gestión administrativa, incidirá en la recuperación de cartera vencida en el comercial “Zuñiga” del Cantón Babahoyo.

III. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1 Descripción de resultados

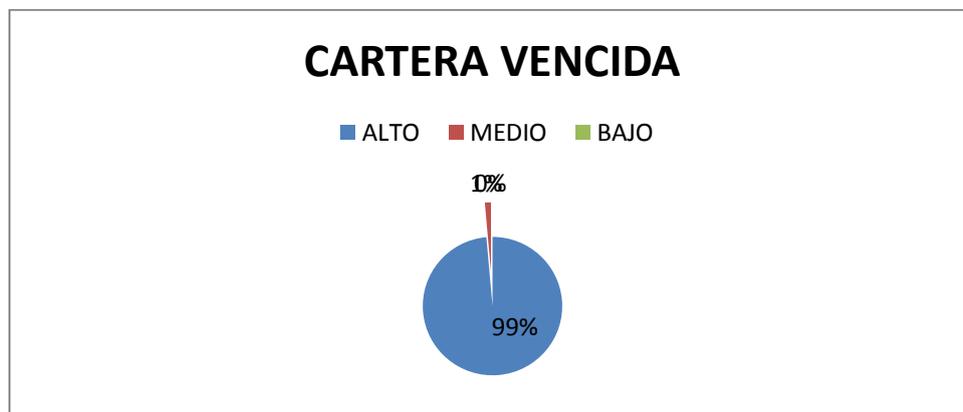
Se procede a realizar la investigación, a la totalidad de los empleados que son parte de las áreas ejecutivas y operativas relacionados con el proceso de crédito y cartera del Comercial Zuñiga.

1.- ¿Cuál es el porcentaje de cartera vencida que existe en la institución?

DATOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
ALTO	11	99%
MEDIO	1	1%
BAJO	0	0%
TOTAL	12	100%

Autores: Andrea Najera – Joselyn Nieto

Fecha: 19/01/2015



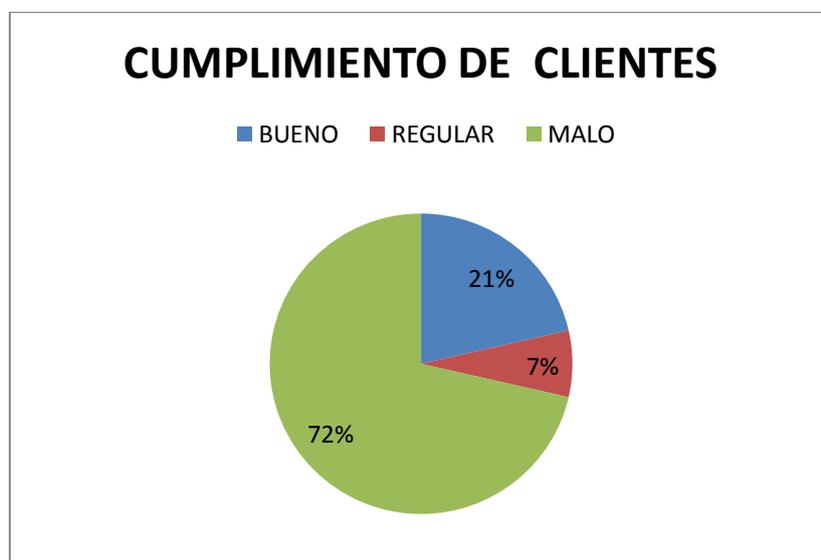
Análisis.- Dentro de la colocación de créditos realizado por el comercial, tenemos que el 99% del personal cataloga como alto la cartera vencida, esto es un alto índice de morosidad; el 1% opina que es medio y el solo un 0% que es bajo.

2.- ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de los clientes?

DATOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
BUENO	9	72%
REGULAR	1	7%
MALO	2	21%
TOTAL	12	100%

Autores: Andrea Najera – Joselyn Nieto

Fecha: 19/01/2015



Análisis.- Dentro del cumplimiento de los clientes observamos que el 72% de los clientes no cumple con sus pagos a tiempo; el 21% si cumple con el

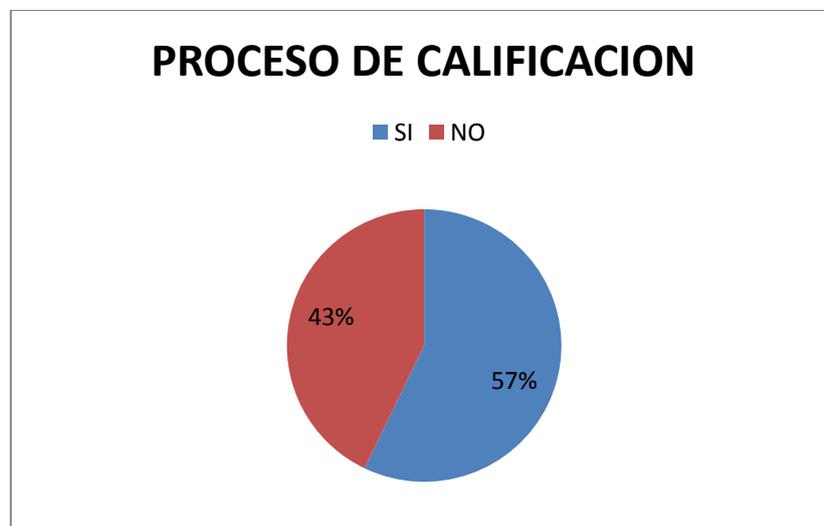
tiempo establecido para la cancelación de sus créditos y el 7 % lo hace regularmente.

3.- ¿Existe un adecuado proceso de calificación del cliente para adseder al crédito?

DATOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	7	57%
NO	5	43%
TOTAL	12	100%

Autores: Andrea Najera – Joselyn Nieto

Fecha: 19/01/2015



Análisis.- según las ecuentas realizadas a los empleados del comercial Zuñiga se determino que el 57% indica que si aplican un idoneo proceso de calificación

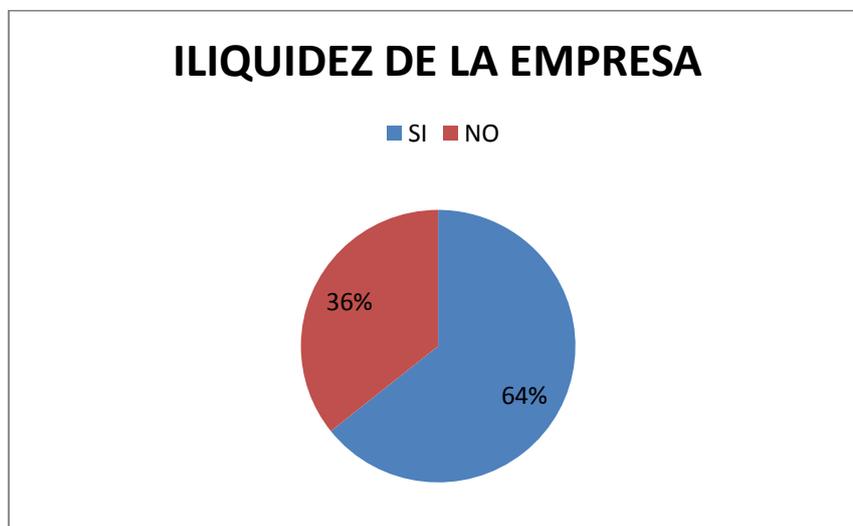
para otorgar un crédito a un cliente mientras que el 43% indica que no existe ppor lo cual la empresa actualmente posee un alto índice de cartera vencida.

4.- ¿La cartera vencida de los clientes ha generado iliquidez?

DATOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	8	64%
NO	4	36%
TOTAL	12	100%

Autores: Andrea Najera – Joselyn Nieto

Fecha: 19/01/2015



Análisis.- según las ecuentas realizadas a los empleados y propietarios del comercial Zuñiga se determino que el 64% indica que si ha habido iliquidez en

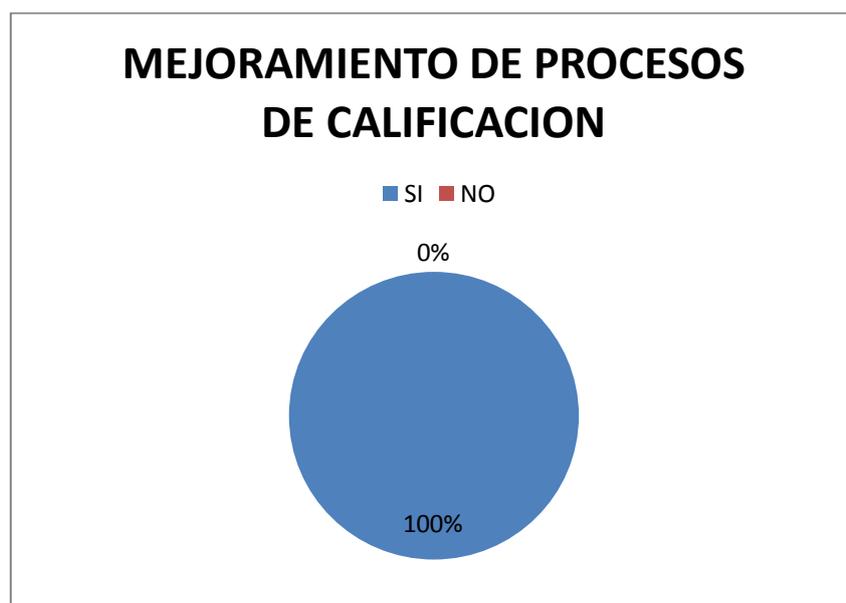
la empresa en virtud de que la rentabilidad ha sido muy baja mientras que el 36% dice que no.

5.- ¿Considera que para mejorar la rentabilidad del comercial, se deben dirigir a mejorar los procesos de calificación para el credito?

DATOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	12	100%
NO	0	0%
TOTAL	12	100%

Autores: Andrea Najera – Joselyn Nieto

Fecha: 19/01/2015



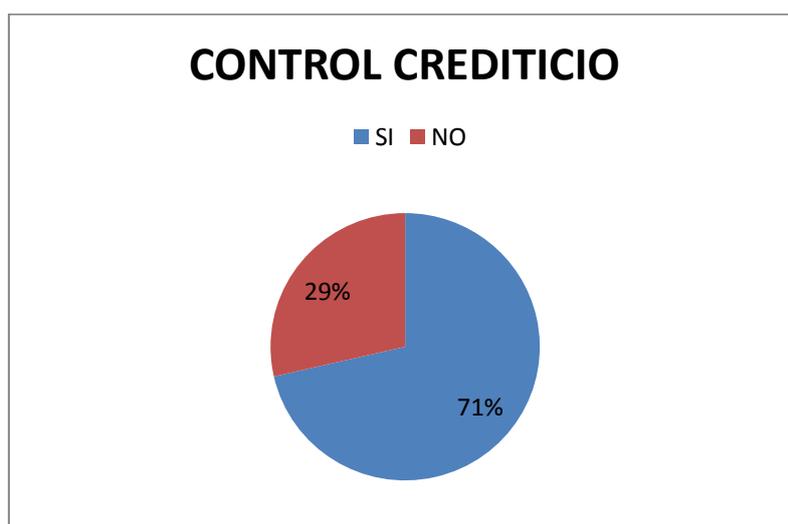
Análisis.- según las ecuentas realizadas a los empleados y propietarios del comercial Zuñiga se determino el 100% indica que se requiere mejorar los procesos de calificación para créditos ya que consideran que uno de los problemas principales es no poseer requisitos específicos para calificar un crédito.

6.- ¿Considera necesario que se optimice la gestión de control crediticia para obtener más rentabilidad al momento de otorgar un credito?

DATOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	9	71%
NO	3	29%
TOTAL	12	100%

Autores: Andrea Najera – Joselyn Nieto

Fecha: 19/01/2015



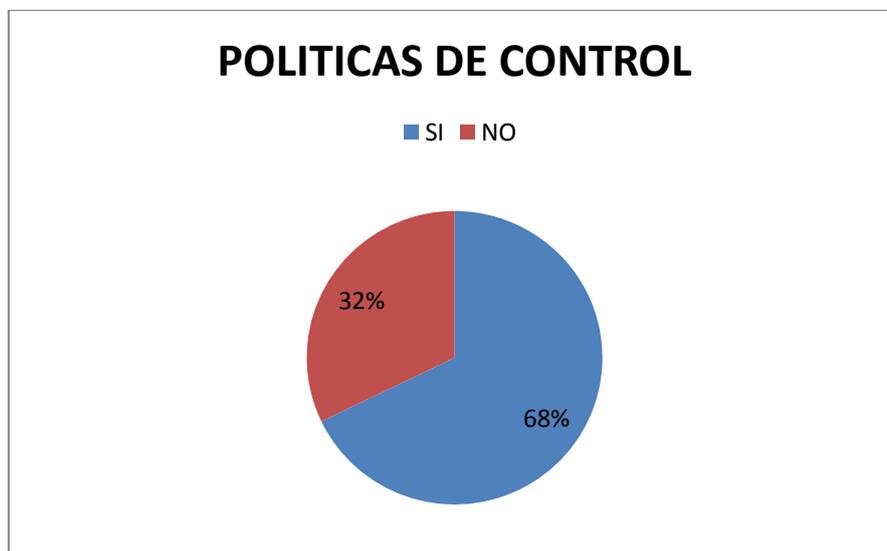
Análisis.- según las ecuentas realizadas a los empleados y propietarios del comercial Zuñiga se determino el 71% considera que se debe aplicar un crontrol crediticio más regurosa en virtd de la cartera vencida que existe en la actualidad mientras que el 29% indica que no es necesario.

7.- Cree que los resultados financieros del comercial deben estar orientados a establecer una política de control más rigurosa?

DATOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	8	68%
NO	4	32%
TOTAL	12	100%

Autores: Andrea Najera – Joselyn Nieto

Fecha: 19/01/2015



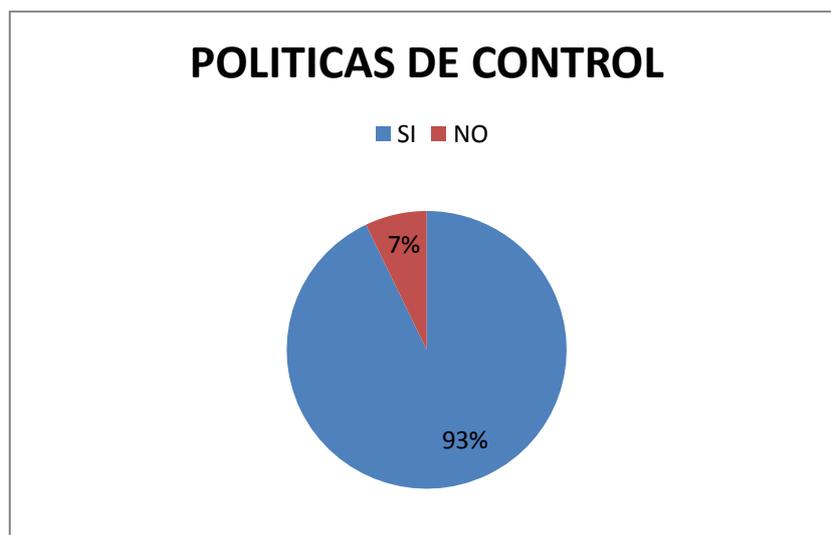
Análisis.- Según las ecuentas realizadas a los empleados y propietarios del comercial Zuñiga se determino el 68% considera que se debe aplicar politicas de crontró más regurosa por que uno de los problemas principales para poder seleccionar bien a los clientes mientras que el 32% indica que no es necesario.

8.- Cree usted que al implementar un plan de gestión administrativa se cobrara la cartera vencida del comercial en su totalidad?

DATOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	11	93%
NO	1	7%
TOTAL	12	100%

Autores: Andrea Najera – Joselyn Nieto

Fecha: 19/01/2015



Análisis.- Según las ecuentas realizadas a los empleados y propietarios del comercial Zuñiga manifiesta el 93% que si se podrá recuperar la totalidad de la cartera vencida si se aplican paso a paso los procedimientos a seguir mientras que el 7% indica que no.

3.2. Interpretación y discusión de resultados.

El análisis del entorno del Comercial Zuñiga así como para la implementación de un plan de gestión administrativo para la comercialización de productos de línea blanca, madera y demás es una fase fundamental para el aprovechamiento de las oportunidades y capacidad de respuesta ante las amenazas que puedan identificarse en el tema de la recuperación de la cartera vencida.

La implementación de un plan de gestión administrativa y la incidencia que causara en la recuperación de la cartera vencida del Comercial Zuñiga representa una oportunidad de mejorar en forma directa y obtener mayor rentabilidad y menos pérdida económica logrando estabilidad financiera.

El nivel de trabajo para recuperar la cartera vencida de los empleados del Comercial Zuñiga es demostrado de forma objetiva, fácil y metodológica, mediante un claro proceso de control de políticas y créditos a los posibles clientes consumidores creando una reestructuración del recurso humano en la empresa.

Por eso es necesario que se aplique el plan de gestión administrativa para lograr mayor rentabilidad además de mejorar las ventas e incrementar variedad de productos nuevos en la línea blanca y de madera satisfaciendo la necesidad de sus clientes.

IV. CONCLUSIONES

- En el Comercial Zuñiga se determinó que cuenta con un plan de gestión administrativa del cual se desprenden los objetivos.
- Esta investigación permitió tener una herramienta que ayuda de manera eficaz a visualizar los riesgos y minimizar su impacto en la empresa.
- El análisis de morosidad, cobertura y riesgos de la cartera en lo que se refiere a contingentes dentro del Comercial como indicadores financieros son muy útiles para medir la capacidad de respuesta ante el posible incremento de cartera vencida.
- Como entidad que busca fomentar la equidad y solidaridad sobre todo a los sectores más vulnerables.
- De acuerdo a la información recabada en el Comercial Zuñiga, está detallada en sus manuales que se encuentra operando con líneas de crédito destinados al área de empleados agrícolas.
- En el manual de gestión administrativa existen reglamentos para efectuar la cobranza, donde no existen las funciones definidas para cada personal de créditos por cobrar que sin duda va a optimizar los recursos y disminuir la morosidad que es el principal problema en este comercial.

V. RECOMENDACIONES

- Se recomienda que el Comercial Zuñiga ejecute un plan de gestión administrativa como herramienta de sustento, la misma que se le puede implantar para que faciliten y cuantifiquen el impacto del riesgo tomando en cuenta la efectividad de las acciones que ayudan a minimizar los riesgos.
- Es recomendable realizar análisis comparativos de la evolución de la Cartera de Crédito de tal forma que el comercial pueda contar con información actualizada de sus operaciones, cobros y así visualizar decisiones para el futuro.
- Mejorar el manejo de la calidad de la información financiera con la finalidad de que los riesgos operacionales sean minimizados y de esta manera ofrecer un mejor servicio a los clientes.
- Las políticas deben ser difundidas a nivel de todos los empleados del, comercial.
- El análisis de resultados evolutivos de la cartera debe ser discutido, con la finalidad de llegar a obtener la óptima eficiencia en el progreso del comercial.
- El comercial debe asignar recursos financieros en el área de cobranza por lo que se debe presupuestar dichos fondos para el área de créditos,

para que esta desarrolle sus actividades, en especial para la recuperación de la Cartera.

- Es importante procurar una mejor recuperación de la cartera, ya que el incremento de este índice afecta directamente a su rentabilidad.
- Se debe aplicar en forma inmediata este plan de gestión administrativa para el mejor manejo de cartera de crédito y cuenta por cobrar, esto daría como beneficio que el comercial disminuya sus altos índice de cobro, consecuentemente se obtenga la rentabilidad.

VI. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.

6.1. Título

GESTIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZA PARA PREVENIR Y RECUPERAR LA CARTERA VENCIDA EN COMERCIAL “ZUÑIGA” DEL CANTÓN BABAHOYO.

6.2. Objetivos de la propuesta

6.2.1. General.

Implementar un plan de gestión de crédito y cobranzas para prevenir y recuperar la cartera vencida en Comercial “Zuñiga” del Cantón Babahoyo.

6.2.2. Específicos.

- Aplicar un plan de gestión administrativa para mejorar el control de créditos.
- Ejecutar políticas de control para otorgamiento de créditos.
- Recuperar la cartera vencida del Comercial Zuñiga.

6.3. Justificación

El presente trabajo de investigación despertó gran interés, debido a que toda organización que perciba ingresos, bien sea por la realización de operaciones de compra-venta o por la prestación de un servicio, necesariamente requiere la maximización de su inversión, de manera tal que le permita alcanzar un punto de equilibrio, logrando la recuperación de esa inversión y garantizando su permanecía en el tiempo.

En relación a lo anterior, el mencionado estudio, le permitirá a la empresa evaluar su situación actual en cuanto al conocimiento de los factores y variables que la afectan y que están generando deficiencias en los procesos, conocer las fallas y aplicar los correctivos, que se traducirán en beneficios generales para el colectivo, al contar con una organización que se preocupa continuamente por mejorar sus procesos y la funcionalidad de las personas dentro de su área de influencia, garantizándoles bienestar, confort, satisfaciendo sus necesidades y trabajando constantemente en las búsqueda de oportunidades, a fin de obtener mayores beneficios para ambas partes.

El valor teórico de esta investigación, radica en su utilización y marco de referencia a futuros estudios en esta área del conocimiento, ya que sirve de apoyo para aquellas personas interesadas en la evaluación de la gestión administrativa de organizaciones o parte de estas. En este sentido, el Comercial “Zuñiga”, representa un instrumento de desarrollo empresarial, donde se evaluara el grado de eficiencia con el que se cumplen las funciones administrativas de planificación, organización, dirección y control de los objetivos trazados por la gerencia.

En el aspecto metodológico, la investigación tiene relevancia importante porque permitirá conocer la situación actual de los procesos administrativos del Comercial “Zuñiga”, examinar la estructura administrativa en cuanto a eficiencia y eficacia de las funciones, determinar debilidades para corregirlas, al mismo tiempo que conllevara en el mejoramiento continuo, la productividad, calidad, control permanente y mejor distribución de los recursos disponibles, utilizando manuales como instrumento administrativo de apoyo a los procesos. Esto a su

vez servirá de referencia y base a futuros estudios que se realicen en la empresa, concernientes a las áreas administrativas, gerenciales o dirigidas a cualquier otro departamento de la empresa.

Los beneficiarios de esta investigación serán los propietarios del Comercial Zuñiga; tanto la gerencia como los miembros del departamento de crédito, ya que servirá como herramienta de apoyo en su labor, generando cambios y produciendo mejores resultados, y en general a toda la colectividad, pues tendrán una mejor atención, conocimientos sobre el otorgamiento de créditos para la adquisición de los productos.

6.4. Evaluación de la propuesta

El tema es factible debido a que tenemos la autorización de los propietarios del Comercial Zuñiga y la predisposición del personal del departamento de crédito para acceder a toda la información necesaria en el desarrollo de la investigación.

Es la oportunidad, para nosotros como estudiantes y futuros profesionales el poner en práctica los conocimientos teóricos y prácticos adquiridos en los años de estudio, además, el tema propuesto se enfoca a nuestro perfil profesional.

La implementación de estrategias para lograr el posicionamiento de la marca de la empresa en el mercado esta sistematizando el entorno de mejorar la calidad y en consecuencia la comercialización de sus productos, insumos y servicios agrícolas. .

Cada fase que plantearemos en esta tesis comprende factores muy importantes como es la utilización de estrategias de marketing y la estructura de la organización de la empresa.

Se debe determinar las estrategias a utilizarse, plan de la organización y a la vez establecer las secuencias coherentes de las actividades a realizar las mismas que se debe seguir mediante la visión, misión, objetivos para poder ser implementadas de manera correcta.

Metodología gestión administrativa y su incidencia en la recuperación de cartera vencida en el Comercial "Zuñiga" del Cantón Babahoyo. El formar parte del sistema integral comercial, productivo y financiero y ha permitido detectar la necesidad de buscar nuevos caminos para el mejoramiento de una gestión administrativa a través de la implementación de nuevos procesos para la recuperación de carteras vencidas, problemática que se la tratará con rigurosidad científica a través de la utilización de la metodología pertinente.

6.5. Desarrollo de la propuesta

Hoy en día todas las empresas o instituciones, deben ser capaces de adaptarse en forma permanente ante los cambios del contexto. La apertura de los mercados, la mayor competencia, y el surgimiento de nuevos productos, unido a las condiciones macro y microeconómicas del país y del mundo, exigen cada vez más, mayor flexibilidad, creatividad e innovación en términos de creación de valor, aspectos que, en el caso de las instituciones financieras,

deben ser aportados por todas las personas que la componen, es decir, sus clientes y asociados.

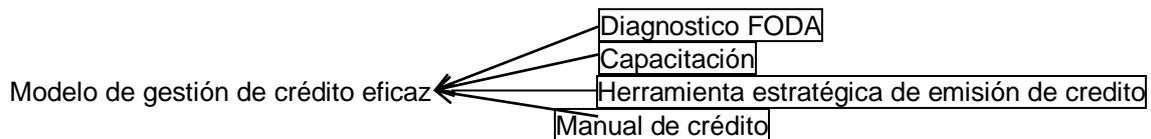
Para lograr esa aportación de capacidades y habilidades, íntimamente ligadas a la persona y a su voluntad, resulta fundamental implementar un Modelo de Gestión que genere sentimientos de pertenencia, que promueva la implicación de las personas con los fines y medios organizacionales y les permita asumir ese protagonismo para influir en ellos a través de su trabajo. Recogiendo lo anteriormente descrito ve como una oportunidad de consolidarse como empresa comercial que genere réditos económicos.

Una elevada cartera morosa constituye un serio problema que compromete la viabilidad de largo plazo de la institución y finalmente del propio sistema. En efecto, la fragilidad de una institución financiera debido a altos niveles de morosidad de sus créditos conlleva inicialmente a un problema de liquidez, que en el largo plazo, si es recurrente y si la institución no posee líneas de créditos de contingencia, se convierte en uno de solvencia que, que determina, probablemente, la liquidación de la institución. La causa principal de las dificultades que han sufrido algunos sistemas financieros y ciertas entidades de tamaño considerable ha sido la morosidad.

Dentro de un contexto de trabajo se demuestra que el índice de morosidad de una institución financiera seleccionada es explicado por la deficiente evaluación económica y financiera del sujeto de crédito, así como también por la situación económica regional de los sectores económicos que son financiados, también

por las políticas y reglamentos de la institución para el otorgamiento de los créditos así como para su recuperación.

Según resultados de estudios obtenidos se debe efectuar una evaluación económica y financiera profunda de los mercados de clientes objetivos, incidiendo en su capacidad de pago, referencias crediticias y sector en el que se desenvuelve, ya que el performance económico del sector, es importante. Se debe otorgar créditos solamente a aquellos sectores que presenten menos riesgos de estancamiento. De acuerdo con el punto de vista tradicional. Sin embargo el incumplimiento generalizado es frecuentemente un reflejo de la renuencia a pagar por parte del prestatario.



Fuente: Investigadoras
Elaborado por: Andrea Najera – Joselyn Nieto

MATRIZ FODA

Fortalezas

- Políticas crediticias de fácil acceso
- Servicios adicionales para los clientes
- Implementación de tecnología.
- Capacidad económica de la empresa

Oportunidades

- Manejar líneas de créditos
- Crear nuevos servicios al cliente
- Seguir implementando sucursales en más lugares de la provincia.

Debilidades

- Falta de manual de políticas.
- Actualización de manual de procesos.
- Falta de gestión en la recuperación de cartera vencida
- Falta de capacitación para el análisis de crédito

Amenazas

- Políticas gubernamentales.
- La gran demanda de otras empresas que ofertan créditos

Determinación de misión y visión.

MISIÓN

Contribuir al progreso y bienestar de la familias del Canton Babahoyo con productos de línea blanca, madera y artículos de calidad a través de créditos dirigidos a empleados agrícolas para apoyar a los sectores productivos y organizaciones, contribuyendo al mejoramiento de su calidad de vida y desarrollo socio – económico del país.

VISIÓN

Liderar el mercado local en la comercialización y distribución de productos de línea blanca, madera y artículos para el hogar, obteniendo el reconocimiento de nuestros clientes por la excelencia y calidad de nuestros productos, posicionando como empresa.

RIESGO CONSOLIDADO.- VARIABLES DE LA EMPRESA

El estudio y tratamiento del riesgo consolidado dentro de las empresas comerciales hoy en día es considerado de gran importancia por la Alta Gerencia ya que al no dar la importancia necesaria podría ocasionar pérdidas monetarias, las actividades que conforman los procesos deben ser analizadas con el propósito de limitar la presencia de riesgos o contrarrestar el efecto que pueden ocasionar con la elaboración de un plan de contingencia con sus respectivas medidas de control.

Con este trabajo finalmente se podrá determinar si la administración se ha regido bajo ley y si sus reglamentos internos cumplen con la Normativa emitida por sus miembros, adicionalmente permitiendo construir e implementar una base que mitiguen los riesgos posibles que sean identificados y los controles que se deberían ejecutar.

Identificación.-

La identificación efectiva del riesgo considera tanto los factores internos como externos que podrían afectar adversamente el logro de los objetivos de la empresa.

Las instituciones financieras deberán identificar, por línea de negocio, los eventos de riesgo operativo, agrupados por tipo de evento y, las fallas o insuficiencias en los procesos, las personas, la tecnología de información y los eventos externos.

Los tipos de eventos son los siguientes:

1. Fraude interno
2. Fraude externo

Mitigar significa reducir el riesgo. Para ello, es necesario crear un comité de riesgo operacional cuya misión consistirá en analizar las diferentes opciones posibles, en términos de costo – beneficio. Si el costo de mitigar un riesgo es mayor al efecto que causaría, no tendría ningún sentido mitigar riesgo.

• **Riesgo de Mercado:** Se refiere a la incertidumbre generada por factres externos a la organización, pueden ser cambios en las variables macroeconómicas o factores de riesgo tales como:

Tasas de interés

Tipo de cambio

Inflación

Tasas de crecimiento

Comportamiento del consumidor

Introducción de productos nuevos

Estructura de los activos y pasivos

Riesgo de Crédito: Un riesgo importante que enfrentan las empresas comerciales es el riesgo de crédito o el cumplimiento de una contraparte con el contrato estipulado. Este riesgo se encuentra no solo en créditos sino también en otras exposiciones dentro y fuera de la hoja del balance como garantías, aceptaciones e inversiones en valores. Muchos problemas serios han surgido por la incapacidad de las empresas comerciales para reconocer activos improductivos, crear reservas para liquidar estos activos y suspender el devengamiento de intereses.

Riesgo de Liquidez: El riesgo de liquidez surge de la incapacidad de las instituciones financieras para acomodar decrementos en las obligaciones o para fondear incrementos en los activos. Cuando una institución financiera tienen una liquidez inadecuada, no puede obtener suficientes fondos ya sea incrementado sus pasivos o convirtiendo prontamente a efectivo sus activos a un costo razonable, lo cual afecta su rentabilidad. En casos externos, la insuficiente liquidez puede originar la insolvencia de las instituciones financieras.

Puede ser de dos tipos:

1) Riesgo de Liquidez de Mercado: el riesgo de que una determinada posición en el balance no pueda eliminarse rápidamente, liquidando la operación o contratando otra que la compense.

2) Riesgo de Liquidez de Financiación: es el riesgo de no poder obtener, en caso de necesitarlo, fondos líquidos a un coste razonable.

Riesgo Operativo: Los tipos más importantes de riesgo operativo se refieren a fallas en los controles internos. Tales fallas pueden originar pérdidas financieras por errores, fraudes, incapacidad para responder de manera pronta o hacer que los intereses de las instituciones financieras se vean comprometidas de alguna otra manera, por ejemplo por sus corredores, funcionarios que otorgan préstamos u otros empleados que abusan de su autoridad o realizan negocios de manera no ética o riesgosa. Otros aspectos del riesgo operacional incluyen caídas importantes de los sistemas tecnológicos de información o sucesos como incendios y otros desastres.

Riesgo Legal: Es la posibilidad de pérdidas debido por el incumplimiento de la legislación y por cambios regulatorios de las leyes por parte de las autoridades competentes. Es decir, el riesgo legal crece con la incertidumbre sobre las leyes, normativas, acciones legales aplicables y cambios en la normativa fiscal. Por tanto el riesgo legal incluye la exigibilidad legal, la legibilidad de los instrumentos financieros y la exposición a cambios no anticipados en leyes y regulaciones.

MANUAL DE CRÉDITO

El modelo a aplicar es un Modelo de Gestión de Crédito y Cobranzas, del autor Chirinos Rixe, Marco Antonio (2005), que se detalla de la siguiente manera:

Descripción del modelo de gestión de crédito y cobranzas.

El Modelo de gestión de crédito y cobranzas es un conjunto de conceptos, ideas generales, sistemas y herramientas, que le permiten a la institución desempeñar las acciones necesarias para poder alcanzar sus objetivos.

Este concepto general constituye su núcleo fundamental y se deriva de los valores, de las creencias de la institución, de los rasgos que definen su cultura organizacional.

Para ello es necesario que la misión y el diseño de la razón de ser de la institución sean objeto permanente de foros abiertos a todos los agentes de la misma. Estos foros (Reuniones informativas, plenarios, Asambleas extraordinarias, etc.) son básicos para crear los vectores esenciales que componen la visión de la empresa, para alcanzar compromisos proactivos en su despliegue y para ir construyendo un conjunto de valores y sistemas de comportamiento que garantizan la libertad y dignidad de las personas. Estos foros se deben mantener vivos, recreando, enriqueciendo y modificando el proyecto empresarial. Pasos a seguir para la elaboración de un Modelo de Gestión de Crédito y Cobranzas:

El modelo está orientado a los procedimientos de crédito y cobranzas y se describe las funcionalidades del Modelo de gestión:

- La información de la situación de la deuda del cliente tiene que ser oportuna
- El sistema solo tiene funciones automatizadas
- La asignación de créditos a un gestor depende de los días de atraso que esta tenga, si un cliente tiene dos créditos morosos con diferentes días de atraso, estas se asignaran a diferentes gestores.
- Existe la gestión especializada según el tipo de cliente o monto de crédito.
- Los créditos a gestionar es para todos los días.
- La calificación al cliente se realiza por los pagos puntuales.

Objetivo. Establecer lineamientos con la empresa comercial para un adecuado proceso de gestión de recuperación de cartera vencida, orientar las actividades a realizar de cada una de las personas que laboran en la oficina de dicha empresa y determinar la emisión de notificaciones y la entrega respectiva.

Alcance. El alcance de este Manual comprende:

- DESDE: la recepción de cartera vencida de los clientes segmentados como personas y pequeñas empresas (Pes), con una morosidad y monto definidos por el Banco; así como la información necesaria para la gestión de recuperación y negociación.

- HASTA: la devolución del cliente al Banco una vez que se realice la cancelación total de los valores vencidos o evidencie un comportamiento aceptable de pagos a la empresa Pague-Ya por la gestión realizada.

Subprocesos:

- Pago en efectivo (desde que el cliente se acerca hasta su aplicación en el sistema).

- Cobranza administrativa (desde la negociación hasta la custodia)

1) Renovación.

2) Refinanciamiento.

3) Reestructuración

4) Propuesta de Subrogación / Sustitución de deudor.

5) Propuesta de Dación.

6) Propuesta de Condonación.

- Mantenimiento de Garantías (desde la generación hasta su cancelación).
- 1) Obtención de avalúos o re avalúos.
- 2) Obtención de seguros.
- 3) Constitución de garantías.
- Cuadros y Contabilización.

Aplicabilidad.

Este manual se aplicará a todos los créditos vencidos determinados por el comercial y entregados para su respectiva recuperación a los encargados de la cobranza.

Áreas y usuarios involucrados.

Este manual orientará a sus lectores sobre las funciones y desempeños de cada una de las áreas y usuarios del Banco del Pichincha donde se debe coordinar labores de gestión a clientes morosos.

- División de Riesgo y recuperación: Unidad de gestión de Cobranza (UGC), Unidad de Crédito de Personas, Unidad de Riesgo Operativo, Unidad de política.
- División de Operaciones y Tecnología: Unidad de Liquidaciones, Unidad de Mantenimiento de Garantías, Unidad de Reclamos y Requerimientos.
- División Administrativa: Departamento de Bienes, Mantenimiento y Servicios, Departamentos de Compras y Pagos.
- Segmento de Personas.
- Auditoría.
- Empresas Comisionistas autorizadas por la empresa.

Funciones que controlaran la gestión administrativa del Comercial.

- Normas definidas de rendimiento.
- Información que señale las desviaciones entre el rendimiento real y las normas definidas.
- Acción de corrección del rendimiento.

Valores de la empresa.

- Ética
- Compromiso y sentido de identidad
- Justicia y equidad
- Calidad
- Productividad
- Servicio personalizado
- Trabajo en equipo
- Comunicación efectiva
- Desarrollo humano
- Creatividad, innovación y mejoramiento continuo
- Proactividad
- Liderazgo

Ventaja competitiva

- Capacidad de ofrecer a nuestros cliente una amplia gama de productos, insumos y servicios agrícolas.
- Empresa reconocida a nivel de otras ciudades.

Gestión Financiera que se aplicara para la recuperación de cartera.

Funciones:

- Se determinara las necesidades de recursos financieros.
- Plantearemos las necesidades y se describirán los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de la financiación externa que se utilizo para entregar los créditos.
- Se realizara el análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

Actividades Importantes de la Ejecución de la recuperación de cartera vencida del Comercial.

- Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.
- Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- Motivar a los miembros.
- Comunicar con efectividad.
- Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
- Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control

Responsabilidades Básicas para otorgamiento de créditos.

Involucrados en la otorgación de créditos:

- Gerente propietario
- Área Financiera
- Departamento de Crédito
- Jefe de Crédito

Gerente.

Es el representante legal del comercial será nombrado por los propietarios de la empresa. Como administrador general del comercial y deberá ejecutar las siguientes funciones:

- Implementar las políticas y normatividad interna, en el marco de las disposiciones legales que regulan a la empresa.
- Elaborar un Informe periódicamente y cuando le soliciten, sobre la situación económica-financiera del comercial a los propietarios de la empresa.
- Informar el estado actual de la cartera, patrimonio y otros reportes importantes.
- Analizar en junta el estado de la recuperación de cartera y créditos vigentes con todos los involucrados.
- El personal de esta área deberá estar capacitado y actualizado para el buen manejo de otorgamiento de créditos y cobranzas.

Departamento de Crédito.

El jefe de esta área se encarga de realizar el respectivo análisis para su otorgamiento, utilizando el plan de gestión administrativa de políticas y control

como guía de apoyo siguiendo los lineamientos y requerimientos exigidos, para que dichos otorgamientos sean ágiles, oportunos y efectivos.

Jefe de Crédito.

Son responsables de la implementación y ejecución de la política de Crédito y a través de la Gerencia, tienen la responsabilidad de proponer nuevas políticas, su actualización cambios o modificaciones a fin de que las mismas sean un instrumento útil y actualizado.

Funciones:

- Firmar la documentación de los créditos que se an otorgado.
- Controlar que los documentos estén acordes a lo que exige el gerentedel Comercial.
- Asignar los controles de los créditos ya otorgados a los diferentes empleados que trabajan en el área de recuperación de cartera vencida.
- Emitir semanalmente informes con respecto al otorgamiento de créditos.
- Hacer cumplir los objetivos y metas establecidos por el comercial.
- Supervisar y vigilar, las deficiencias detectadas en la gestión de cobro de los créditos

Funciones de los Asesores de Crédito.

- Informar a los propietarios, sobre los créditos que otorga el comercial de manera cordial y oportuna.
- Brindar asesoramiento técnico.
- Realizar los controles de credito.
- Realizar inspecciones y visitas domiciliarias a los clientes que cuentan con créditos vigentes.

Responsabilidades para la Revisión y Actualización de las Políticas de Crédito.

La adecuada administración de las Políticas de Crédito, estará confiada a la Gerencia, quien después de recibir todas las sugerencias de modificaciones, promoverá ante los propietarios, la autorización de las modificaciones respectivas.

Las personas para sugerir modificaciones serán los jefes de créditos.

Toda sugerencia de modificación deberá hacerse por escrito, justificando el cambio de políticas y procedimientos que se recomienda. Se establece que este documento será revisado y nuevamente aprobado en un plazo no mayor a 3 meses a partir de su aprobación.

Proceso de Cobranza.

- Llamada Telefónica
- Confirmación de Pago
- Notificación Escrita

- Comprobante de Pago
- Visitas Domiciliarias
- Negociación del Pago
- Procedimiento Legal

6.6. ACTIVIDADES:

- Planificación:
 - -Presentación de la propuesta a los ejecutivos de la empresa.
- Organización
 - -Preparación de documentos
 - -Distribución de documentos para discusión Aplicación -Desarrollo de reuniones -Desarrollo de talleres
- Evaluación
 - Aplicación de encuesta de opinión a los empleados del Comercial Zuniga.

VII. BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

- ABENDAÑO, A / otro. "Planificación Estratégica", Editorial AFECE, Quito 2001.
- ALMEIDA de, Mercedes. "Administración para Lideres", Editorial Quehecar 2000.
- BATEMAN, T.S y SNELL, S.A. "Administración una ventaja competitiva", Editorial Mc Graw Hill-2001.
- ARBELAES, Federico. "Geografía Universal", Editorial Norma. Colombia-2002
- BERNAL, Cesar Augusto. "Metodología de la Investigación", Editorial Pearson Prentice Hall. Bogota 2006.
- BONN, Von Rath. "Atlas Geográfico del Ecuador", Cuarta Edición. Ecuador 2000
- CAZCO, Vicente. "Psicología Social", Editorial Grijalva. Ecuador-2001.
- CERTO, S.C. "Administración Moderna", Editorial Pearson Educación. Bogota-2001
- CHIAVENATO, Idalberto. "Administración en los nuevos tiempos de Recursos Humanos", Editorial MacGRAW – HILL, Segunda Edición. Santa Fe Bogotá 2002.
- CHIAVENATO, Adalberto. "Introducción a la teoría General de la Administración", Editorial MacGRAW – HILL, Cuarta Edición-2002. - 135
- DAFT, R.L "Administración", Editorial Thomson. México-2004.
- DAFT, R.L" La experiencia del Liderazgo", México-2006.
- DUBRIN, A.J "Fundamentos de comportamiento organizacional", Editorial Thomson. México-2003.

DUBRI, Andrew. "Fundamentos de administración", Editorial Thomson 2000.

FAYOOL, Henry; TAYLOR, F.W. "Principios de Administración Científica", Editorial ARBOLEDA, Décima Edición.

FRANCO, Teresa. "Vida afectiva y educación infantil", Editorial NARCEA S.A, México 2006.

GOMEZ MEJIA, L.R. "Administración", Editorial Mc Graw Hill. Madrid 2003.

HELLRIEGEL, D. y SLECUM, J.W. "Comportamiento organizacional", Editorial Thomson. Mexico 2004.

KOOHTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. "Elementos de Administración", Editorial MacGRAW – HILL / INTERAMERICANA, México-2003.

LEXUS. "Escuela para maestros". Editorial Staff, Colombia 2004.

LUSSIER, R.N y ACHUA, C.F. "Liderazgo: Teoría, aplicación, desarrollo de habilidades". México-2002.

PEREZ LOPEZ, Cesar. "Estadística", Editorial Pearson Prentice Hall. Bogotá 2003. - 136 -

MUNCH, Lourdes. "Planeación Estratégica"

ROBBINS, S.P. "Comportamiento organizacional", Editorial Prentice may. Madrid-2004.

RUIZ, M. "La encrucijada del líder: El Liderazgo en las organizaciones", Editorial Thomson. Madrid-2003.

SOTO, E. "Comportamiento organizacional: Impacto de las emociones", Editorial Thomson. Madrid-2001.

STEINER, George. "Planeación Estratégica", Editorial CECOSA, México 2002.

TERRY, George. "Principios de Administración", Editorial COMPAÑÍA CONTINENTAL S.A. México1980.

TOSO, Kelo. "Planeamiento estratégico", Editorial Bussines, Perú 2000.

www.gestiopolis.com

www.clad.org.

ANEXOS

VIII. ANEXOS.

Anexo N°.1. Formulario de encuesta

1.- ¿Cuál es el porcentaje de cartera vencida que existe en la institución?

- Alto
- Medio
- Bajo

2.- ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de los clientes?

- Bueno
- Malo
- Regular

3.- ¿Existe un adecuado proceso de calificación del cliente para obseder al crédito?

- Si
- No

4.- ¿La cartera vencida de los clientes ha generado iliquidez?

- Si
- No

5.- ¿Considera que para mejorar la rentabilidad del comercial, se deben dirigir a mejorar los procesos de calificación para el crédito?

- Si
- No

6.- ¿Considera necesario que se optimice la gestión de control crediticia para obtener más rentabilidad al momento de otorgar un crédito?

- Si
- No

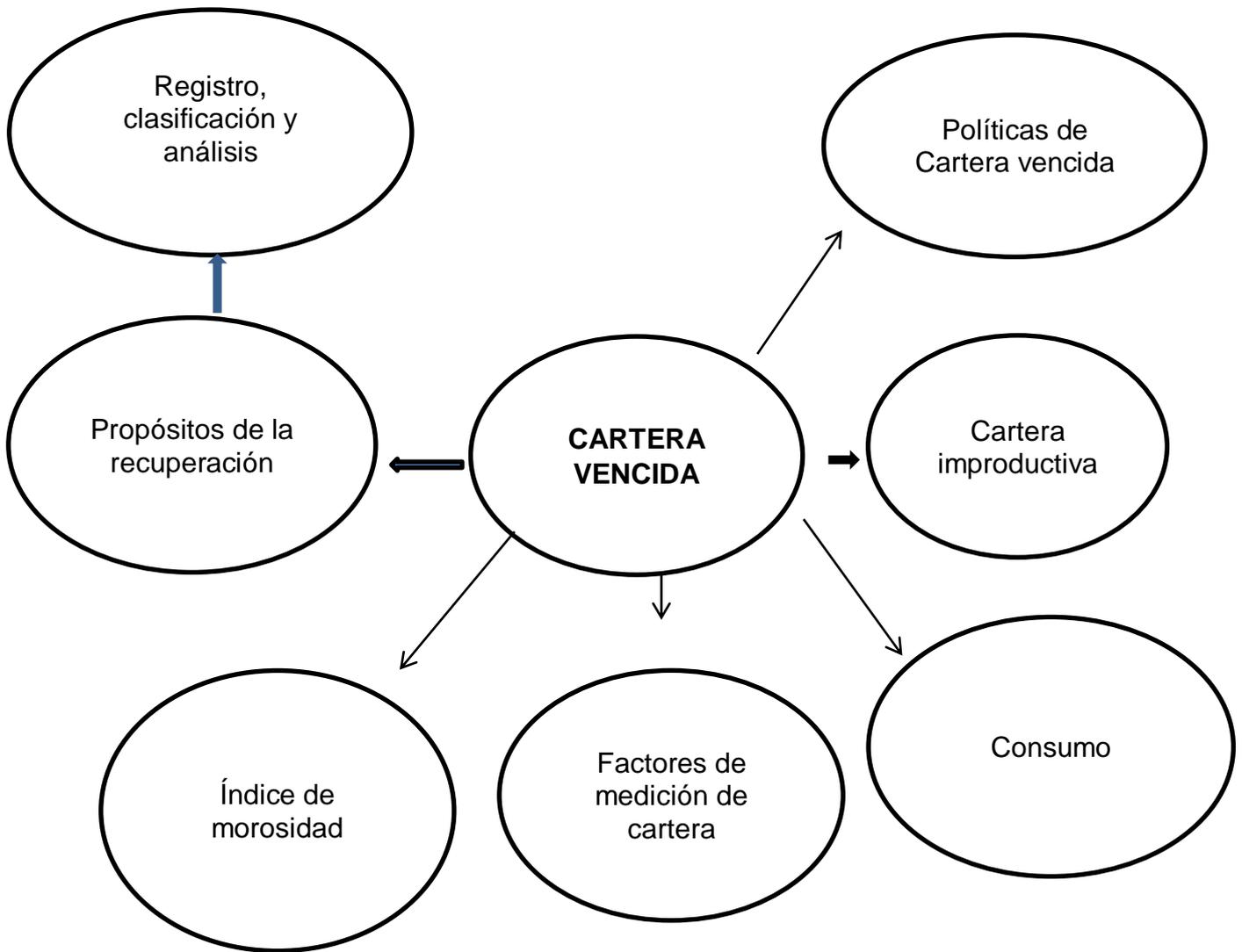
7.- Cree que los resultados financieros del comercial deben estar orientados a establecer una política de control más rigurosa?

- Si
- No

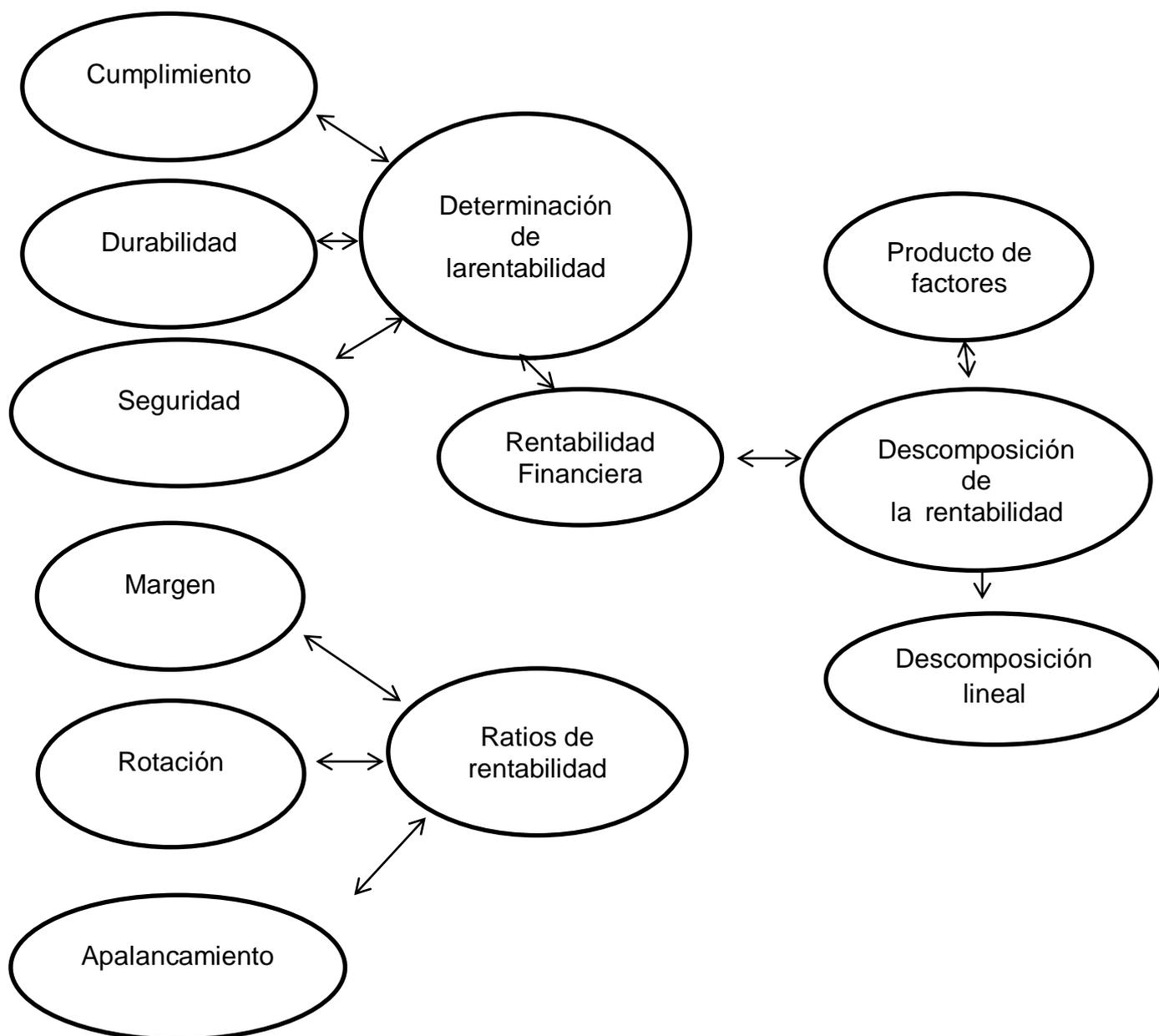
8.- Cree usted que al implementar un plan de gestión administrativa se cobrara la cartera vencida del comercial en su totalidad?

- Si
- No

Anexo Nº.2. Indicadores de carteras



Anexo N°.3. Rentabilidad de la implementación de un plan de gestión administrativa y su incidencia en la recuperación de cartera vencida en el comercial “zuñiga” del cantón Babahoyo.



ANEXO # 4.- FOTOS

