



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA**

**PROCESO DE TITULACIÓN**

**OCTUBRE 2019 – FEBRERO 2020**

**EXAMEN COMPLEXIVO DE GRADO O DE FIN DE CARRERA**

**PRUEBA PRÁCTICA**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL**

**TEMA:**

**Gestión de recuperación de cartera vencida de la Compañía Agrícola Eslabón del**

**Agro del cantón Urdaneta**

**EGRESADO:**

**Patricio Galo Veloz Leon**

**TUTORA:**

**ING. Gina Maribel Carrasco Echeverria**

**AÑO 2019**

## Introducción

Agrícola Eslabón del Agro S.A es una compañía en Ecuador que tiene su sede principal en la ciudad de Guayaquil, su operación es la agricultura industrial. La empresa fue fundada en 29 de octubre de 2013. Actualmente emplea a 4 (2018) personas. En sus últimos aspectos financieros destacados, Agrícola Eslabón del Agro Agresagro S.A. reportó aumento de ingresos netos of 24,96% en 2018. Su Activo Total registró crecimiento of 34,08%.

La Compañía Agrícola “Eslabón del Agro” del Cantón Urdaneta, que está Ubicada Kilometro 2 ½ vía Catarama, con sede en Guayaquil, en la actualidad su situación financiera se encuentra en un lugar destacado, esta compañía se dedica a la producción y distribución de productos de buena calidad para el sector agrícola, tiene para los cultivos los mejores aliados, tales como biobonb3, fertibon cacao, leosil, con los cuales se puede lograr un alto rendimiento de cultivos.

Para conocer el índice de cartera vencida de esta empresa se realizó una entrevista a la contadora en el área financiera, esta técnica de estudio ayudo a conocer el nivel de cartera vencida, se utilizó como instrumento un cuestionario, que arrojó como resultado relevante un nivel de cartera vencida muy elevado, lo cual no estaba permitiendo que la compañía tenga mucha solvencia y liquidez.

La sub- línea de investigación que se utilizó en el desarrollo de este caso de estudio fue la línea de Modelo de Gestión Administrativa, debido a que todo este tema gira entorno a un ambiente administrativo, ya que se necesita de una buena administración para poder implantar estrategias que permitan realizar la

cobranza de la cartera vencida y lograr que la empresa pueda tener una mayor liquidez.

## **Desarrollo**

La compañía Agrícola “Eslabón del Agro” del cantón Urdaneta la cual se encuentra ubicada en el kilómetro 2 ½ vía Catarama, se dedica desde un tiempo considerable a la elaboración y distribución de productos que ayudan en los cultivos de ciclo corto y también los de ciclo permanente, dentro de esta compañía han surgido distintos problemas de liquidez, se presume que el origen de este percance financiero es debido a el excesivo porcentaje de cartera vencida y la incorrecta administración en el área de cobranzas, lo cual lleva el necesario estudio y desarrollo de este caso.

Esta compañía está estructurada internamente de forma funcional, ubicándose en la parte superior con la junta de accionistas seguido de forma vertical por el directorio, luego se encuentra el gerente general de donde se subdivide en forma horizontal en asesoría legal y la secretaria correspondiente, el organigrama empresarial muestra que luego sigue el gerente administrativo el cual dirige distintos departamentos, tales como lo es el de producción, mantenimiento, logística, recursos humanos, comercialización y por último el de finanzas y control el cual en la actualidad no está funcionando con normalidad y de forma eficaz.

La compañía “Eslabón el Agro” tiene como finalidad distribuir suministros agrícolas de calidad que permitan que los cultivos tengan un desarrollo favorable en el ámbito agrícola, esta compañía provee insumos tales como biobonb3, fertiboncacao, leo sil los cuales ayudan a tener un gran productividad en los

cultivos, cuenta con varios años de trayectoria en el mercado agrícola con su principal sucursal ubicada en la ciudad de Guayaquil, optando con muy buenos niveles de calidad lo que de cierta forma ha permitido posicionar esta empresa agrícola en un nivel alto de aceptación por parte del consumidor.

El objetivo principal por el cual se desarrolla este caso es hacer un estudio que permita obtener datos para con ellos posteriormente hacer un análisis del nivel de la cartera vencida con el que cuenta la Compañía Agrícola Eslabón del Agro, la hipótesis que nace dentro de este caso de estudio es que para una empresa es muy importante que el nivel de cartera vencida no sea muy elevado y esta pueda generar una buena liquidez para la misma, así también que una empresa debe de contar con una buena administración del área de cobranzas.

En la actualidad con la rapidez que avanza la tecnología y la ya muy conocida, analizada y estudiada globalización mundial es menester estar siempre un paso más adelante, por lo cual se considera indispensable la implementación, innovación y aplicación de estrategias acertadas que permitan hacer posible la recuperación de la cartera vencida para de esta manera reactivar y dinamizar este sector necesitado de flujo monetario, en el mundo empresarial actual y comercial existe demasiada competencia para la cual hay que estar preparado para contrarrestarla.

Para que exista un área de cobranzas en la sucursal de Eslabón del Agro de Urdaneta, es necesario conocer cómo se generan las cuentas por cobrar y los créditos, que son y a quienes se les da, cabe indicar que en ocasiones anteriores para otorgar un crédito no se hacía el análisis respectivo hasta octubre del 2018, lo cual según (GESTIOPOLIS, 2013), un otorgamiento de crédito es una

operación financiera en la que se pone a nuestra disposición una cantidad de dinero hasta un límite especificado y durante un período de tiempo determinado, al término del cual habrá de devolverse al deudor junto con sus respectivos intereses.

Se conoce como crédito que es una operación de financiación donde interviene una persona llamada 'acreedor' (normalmente una entidad financiera), la que otorga o presta una cierta cifra monetaria a otra persona que recibe la cifra monetaria, llamada 'deudor', quien a partir de ese instante, garantiza al acreedor que retornará esta cantidad solicitada en el tiempo previamente estipulado más una cantidad adicional, llamada 'intereses'.

Algunos autores en economía sostienen que, el crédito representa un cambio que tiene su actuar en el tiempo, en lugar de en el espacio, es por esta razón que también se le considera "alternar dinero del presente, por el dinero en el futuro". La palabra crédito deriva del latín *creditus*, que significa 'confianza', por esta razón, un crédito es el derecho que puede tener el acreedor a recibir de parte del deudor, la cantidad estipulada. (MONTES DE OCA, 2018)

Una vez que se conoce que es el crédito, se debe de conocer a quienes se les brinda un crédito y según (GESTIOPOLIS, 2013), el sujeto del crédito es la persona natural o jurídica que reúne los requisitos para ser evaluado y posteriormente ser favorecido con el otorgamiento de un crédito, en efectivo o venta de un artículo con facilidades de pago. Estos requisitos están comprendidos en la política de créditos de la empresa que otorga dicho crédito.

El crédito u otorgamiento de crédito no es cosas de ahora pues se da desde la época antigua entre las personas que lo necesitaban y las entidades

bancarias se lo conocía como la operación a la cual se dedicaban sobre todo los bancos griegos y que dio lugar al contrato moderno de seguro marítimo, era el préstamo de la gruesa. Consistía en la entrega, por parte del banquero al prestario, de una suma de dinero, entendiéndose que el deudor no devolvería la suma prestada sino en el caso de que las mercancías fueran afectadas por la fianza y embarcadas sobre el navío llegaran a buen puerto.

Este préstamo calificado como uno de los grandes riesgos financieros que esta empresa pudiera atravesar ponía de cierta manera en una altamente arriesgada posición por que al no haber una cartera activa se puede estar expuesto a ciertos peligros: como contrapartida se admitía que exigiera una tasa de interés muy superior a la de las operaciones corrientes, y que para las largas travesías llegaba generalmente a 30% (MORALES, 2014).

Durante esta época los comerciantes solicitan a menudo el crédito a corto plazo, a través de un contrato que se denominaba cambium; el crédito a largo plazo se practica a través de un esquema de rentas asimilables a un alquiler, de manera perpetua o vitalicia. El préstamo con intereses lo practican indiscriminadamente todas las clases de la sociedad, desde los más humildes hasta la clase noble, comerciantes y la Iglesia; es una sociedad que condena estas prácticas pero las utiliza. Los prestatarios, incluso, usan ventas simuladas, falsas letras de cambio para ferias, cifras ficticias en las actas notariales (MORALES, 2014).

El otorgamiento del crédito a una persona dentro de la compañía es necesariamente debido a la falta de dinero en efectivo y desde el punto de vista de la compañía Eslabón del Agro el establecimiento de créditos es de mucha

importancia para poder cumplir con el presupuesto de venta ya programado o fijado, brindándole a cada uno de sus clientes facilidades de pago, en cómodas cuotas que las pueden pagar en efectivo y en caso de no cumplir con lo acordado en el crédito se procedería a otras opciones de saldar la deuda, de esta forma la empresa tiene más estabilidad en el área de ventas y posteriormente al momento del cobro adecuado de las cuentas por cobrar obtener una buena rentabilidad.

La compañía Eslabón del Agro para brindarles un crédito a sus clientes debió optar en primer lugar por una buena administración de créditos la cual según (GESTIOPOLIS, 2013), para conservar los clientes y atraer nueva clientela, la mayoría de las empresas encuentran que es necesario ofrecer crédito. Las condiciones de crédito pueden variar entre campos industriales diferentes, pero las empresas dentro del mismo campo industrial generalmente ofrecen condiciones de crédito similares.

Así también al momento de brindar créditos a sus clientes la compañía Eslabón del Agro no opta o pone en curso el uso de garantes, ya que de esa forma podría existir otra persona que se responsabiliza a realizar el pago en caso de que el deudor principal no lo realice, tomando en cuenta como en la época antigua tomaban garantías para asegurar el reintegro de las sumas acreditadas, los deudores podían ofrecer alguna garantía adicional a los acreedores. Ya el simple hecho de registrar ante escribano la deuda facilitaba, como se verá, la posibilidad de reclamar por vía judicial su cobro (MORALES, 2014).

Es necesario recalcar que tanto los directivos como los empleados tienen que estar netamente capacitados para desarrollar su respectivo trabajo y antes que nada para poder sumergirse en el entorno de los problemas que causa un

nivel de cartera vencida muy elevado, hay que conocer primero lo que es la cartera vencida, para lo cual según (REAL, 2011), Cartera vencida son aquellos créditos a favor de las entidades financieras que por estar vencidos e impagos deben traspasarse de cartera vigente a cartera vencida dentro del plazo no superior a 90 días desde su fecha de vencimiento .

En la entrevista realizada a la contadora de la Compañía menciono la existencia de una cartera vencida elevada dentro de la compañía Eslabón del Agro a causa de que no existe una buena administración de cartera, la cual se define como un proceso sistemático de evaluación, seguimiento y control de las cuentas por cobrar con el fin de lograr que los pagos se realicen de manera oportuna y efectiva. Esta actividad incluye el registro y clasificación de las cuentas por antigüedad y categorías como son corriente , vencida y cuentas de difícil cobro que regularmente se maneja con plazos de 1 a 30 días, 30 a 60 , 60 a 90 y más de 90 días. (GESTIOPOLIS, 2013)

En el año 2017 según anexo #1 tabla 1, la compañía Eslabón del Agro tuvo una cartera vencida de \$76.532,00, finalizando este periodo previo la gestión realizada para la recuperación de cartera vencida de \$16.532,00 terminando con una cartera vencida de \$60.000,00, en el 2018 contaba con una cartera vencida de \$38.804,00 y al final del periodo termino con \$32.500,00, y por último en el año 2019 inicio con una cartera vencida de \$32.500,00 y finalizando con una cartera de \$30.200,00.

Con el fin de captar clientela la compañía Eslabón del Agro optó por brindar un sin número de créditos en productos agrícolas de primera necesidad, en determinados plazos que son de cierta forma razonables y cuotas de pago según



su realidad financiera y condiciones de pago, pero aun así el plazo no se cumple como se fija, generando así un índice muy elevado de cartera vencida y logrando un problema de liquidez.

El problema generado dentro de esta compañía es muy serio e importante de tratar ya que el nivel de dinero adeudado en la cartera de clientes es muy elevado y puede ocasionar el cierre de la misma, aunque la compañía se encuentre estructurada internamente de manera muy formal, como lo es su estructura vertical partiendo desde la junta de accionistas llegando a el gerente administrador quien dirige las distintas áreas de la empresa, pero aun así la no adecuada administración de dicha cartera y el área de cobranzas han ocasionado dicho problema, para lo cual es necesario el estudio de este tema.

Los créditos otorgados por la compañía han sido por generar un incremento en las transacciones de ventas o presupuesto de venta el cual se define según (TORO, 2014) como la predicción de las ventas futuras de la empresa, pero aparte de esto no existió un estudio o análisis de los riesgos que se generarían por el excesivo otorgamiento de crédito a los clientes o la forma en que iban a ser cobrados para poder recuperar dicha cartera.

El departamento de cobranzas no ha tomado las pautas correspondientes una vez otorgado el crédito, mostrando rigidez en la recaudación de los valores adeudados y verificando la antigüedad del crédito otorgado, los niveles de cuenta por cobrar se ven direccionados según (SANTANA, 2016), por factores como las condiciones económicas, los precios establecidos en la venta de los productos, su calidad y las políticas de crédito previamente establecidas.

Según (SANTANA, 2016), se debe de realizar un análisis financiero tanto de antiguos como nuevos clientes debido a que es de vital importancia para el conocimiento de la situación del mismo y de esta manera tener una idea de su capacidad de cumplimiento de las responsabilidades adquiridas con la entidad, realizar una buena investigación implica buscar varias fuentes de información para realizar comparaciones y confirmaciones de datos receptados.

La compañía Agrícola Eslabón del Agro del cantón Urdaneta ha pasado por distintos problemas Administrativos, debido a que esto se ve reflejado en los resultados de la misma, la administración es una base principal dentro de una empresa definiendo administración según (RUIZ, 2014), como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en que los individuos trabajen en conjunto de manera eficaz y eficiente con el fin de llegar a objetivos específicos.

Uno de los problemas comunes que tienen las compañías es a causa de que el personal no es apto para el puesto que ocupa dentro de esta misma, y esto ocasiona que no se desarrollen los procesos con el debido procedimiento y dedicación, la compañía no realizó una selección del personal para el área administrativa y cobranzas por lo que el personal no realiza un buen desempeño laboral refiriéndonos a desempeño laboral como un proceso para determinar qué exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales (VASQUEZ, 2018).

En el intento de recuperar la cartera vencida en la compañía se refleja que el personal de administración de cartera no tiene un buen desempeño laboral por lo que no se cumple con el objetivo propuesto lo cual para (VASQUEZ, 2018), el

desempeño laboral se visibiliza a través del comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados.

Este objetivo de reactivación constituye la estrategia individual para lograr los objetivos organizacionales, por lo que es notorio que en la compañía agrícola Eslabón del Agro sus empleados encargados del cobro de las cuentas por cobrar o los créditos no lo realicen con gran desempeño ya que no hay cantidades que demuestran lo contrario, lo cual le está causando un gran estancamiento a la compañía.

Según datos que brindó la entrevista que se realizó a la persona responsable del sector contable de la compañía, la contadora manifestó una gran incertidumbre en la toma de decisiones, para lo cual es necesario el desarrollo de modelos de toma de decisiones, a la cual nos referimos como un modelo toma que se expresa en términos de medidas del desempeño, limitantes y variables de decisión (CABA, 2013).

La contadora en la entrevista mencionó que el excesivo nivel de cartera vencida se debe a que el personal de cobranzas no realiza su trabajo eficazmente, y al momento que es necesario realizar una estrategia para hacer su respectiva recuperación ellos no toman las medidas correspondientes y fracasan en el intento, los directivos no ponen mucha importancia en el caso debido a que extienden el plazo de pago sin percatarse de que la empresa está recurriendo en pérdidas.

Así también por parte del departamento contable se conoce que uno de los principales inconvenientes presentados en los trabajadores por lo cual no realizan su trabajo como debe de ser, es la falta de incentivos, lo cual para (PERRET,

2016), los incentivos son estímulos adicionales que contribuyen a sentirte inspirado, reforzar la motivación y enfocarte en los objetivos.

Se conoce como incentivo a un mecanismo que vincula una recompensa o castigo a un determinado desempeño sea laboral o conductual cuyo objetivo es inducir un determinado tipo de comportamiento. El sujeto al que se le aplica este incentivo actuará como un agente racional evaluando los costos y beneficios. Si el incentivo está bien diseñado, el incentivado estimará óptimo desarrollar la conducta que pretende obtener el diseñador.

De esta manera, si lo que se pretende es motivar a que un trabajador se esfuerce más y produzca de forma eficaz, se puede implementar un modelo de incentivo que premie su mayor esfuerzo y resultado. Si se trata de un vendedor, por ejemplo, un incentivo muy conocido es hacerlo participe del éxito empresarial en las mayores ventas a través de comisiones. (ROLDAN, 2018)

En la entrevista la contadora también indicó que la falta de toma de decisiones respecto al problema relacionado con el nivel elevado de cartera vencida, usando distintos elementos implícitos según (CARVAJAL, 2015), son varios los hechos que deben conocerse en relación con la toma de decisiones. Los más importantes son: Podría ser innecesario tomar una decisión, las decisiones se relacionan con el futuro, el proceso consciente y de haber dos o más soluciones alternas.

Las decisiones a tomarse en el momento que surgen problemas tanto administrativos como financieros deben de ser instantáneas en el momento indicado y la adecuada según (CARVAJAL, 2015) un gerente debe tomar la mejor decisión posible, con la información que tiene disponible, ante situaciones sin

precedentes, se toman decisiones en el momento, a medida que transcurren los eventos.

La contadora en la entrevista indica que un eje principal son las cobranzas para lo cual se debe de tener personal altamente capacitado para que pueda tener óptimos resultados refiriéndose a las cobranzas según como el proceso mediante el cual la compañía realiza actividades de recuperación del precio de sus productos que fueron concedidos en calidad de crédito a los clientes, estas operaciones deben de tener relación y coherencia con las políticas de crédito otorgadas.

Las políticas de crédito son de mucha importancia al momento de generar un crédito al cliente, es por esto que hay que hacerlas conocer con anterioridad antes de darse el contrato de crédito, las políticas de crédito según representa los lineamientos generales para la actuación en situaciones comunes o concurrentes, dirigida a la consecución de los objetivos establecidos, se maneja como una regla que trata de conducir la manera de actuar de las personas, y que siempre y cuando se la acate de manera correcta permite alcanzar los fines deseados (SANTANA, 2016).

Al no tener un buen control de cobranzas y establecer políticas de crédito correspondiente en el momento preciso genera gran conflicto dentro de la compañía, como es el caso de la compañía Eslabón del Agro que al momento no implementan estrategias de recuperación de cartera vencida, tomando como cartera vencida según (CUENCA, 2017), la parte de los documentos y créditos que no han sido cancelados a la fecha de su pago, también la cartera vencida es la parte del total de los deudores que no han cumplido por alguna razón o

situación no hacen la respectiva cancelación a la fecha acordada con el propietario.

Según (CUENCA, 2017), el problema de la cartera vencida nace cuando la empresa ofrece créditos a sus clientes sin el análisis adecuado de sus políticas de crédito con la falta de vigilancia o revisión de la cartera enfatizando al incremento de las cuentas por cobrar de una empresa, para evitar estos problemas es necesario tomar medidas de alerta temprana que ayuden a la toma de decisiones oportuna para minimizarla probabilidad de ocurrencia de una crisis económica.

En la compañía Eslabón del Agro se les complica la recuperación de cartera vencida debido a que el personal que está encargado de ejecutar y demostrar resultados en dicha tarea no se encuentra totalmente motivados y se conoce que un recurso humano bien motivado es factor determinante en la eficacia y eficiencia de las organizaciones administrativas actuales.

Es así, que mediante una acertada motivación del capital humano es posible efectivizar diferentes recursos existentes. Para hacer realidad esta gestión es relevante conocer estrategias de motivación laboral. Mediante una visión de calidad se realiza debe analizar y estudiar estas teorías planteadas, herramientas motivadoras, acuerdos de estímulo, implementación de estrategias de motivación laboral.

La satisfacción laboral es el grado de beneplácito del trabajador o empleado respecto a la convivencia y socialización en su entorno y condiciones de trabajo. Es una cuestión muy relevante a la cual no hay que restar importancia, ya que está directamente vinculada con la buena marcha y el éxito de la empresa, la calidad del trabajo y los niveles de rentabilidad y productividad.

En la actualidad, el factor de satisfacción laboral permite el movimiento en un mercado altamente competitivo, lo que convierte a la fuerza laboral en ventaja competitiva y dinamiza el espacio de desarrollo y convivencia laboral lo que de forma positiva beneficia los resultados. (ESTRADA, 2015).

La compañía no ha optado por proceder al ámbito legal para hacer la recuperación de cartera vencida, solo se ha dedicado a realizar llamadas a los deudores o enviar notificaciones de cobro, por lo tanto si esta hubiese tomado el lado legal no estuviera pasando por tal situación, esto se refiere a que en la época antigua recurrían aun así al ámbito legal de la forma que la ejecución era el proceso legal por medio del cual los acreedores se podían satisfacer del pago de una deuda cuando el deudor no efectuaba el pago al plazo acordado (MORALES, 2014).

La ejecución implicaba el embargo de los bienes del deudor, muebles y, en su defecto, raíces, y a falta de ellos o a falta de fianzas de saneamiento, la prisión del deudor. Los bienes confiscados se vendían y remataban en almoneda y con el dinero resultante, se pagaba a los acreedores. El proceso de ejecución se diferenciaba básicamente de la vía judicial ordinaria en que era más rápido y sólo afectaba las deudas liquidadas, a las que tenían incorporadas cláusulas guarentigias y las formalizadas ante notario o con firma o reconocimiento de testigos mediante documentos privados (MORALES, 2014).

Este trámite legal mayormente es considerado por muchas empresas al momento de cobrar una deuda y los deudores no realizan el pago pese a las notificaciones, llamadas, etc. Por lo que recurren a lo legal para la recuperación de la cartera vencida en donde las gestiones de cobranza son abordadas en las

siguientes etapas, procedimientos generales, y procesos orientados a lograr un buen resultado en la gestión de la cuenta (MORALES, 2014).

### **Conclusiones**

- Al concluir con el desarrollo de este estudio de caso se pudo observar que la compañía Eslabón del Agro no cuenta con un buen funcionamiento del área de administración de cartera, debido a que su personal no está altamente capacitado para poder desempeñar sus funciones laborales como les corresponde.
- La compañía Eslabón del Agro tiene un nivel muy elevado de cartera vencida, lo cual esta ocasionándole problemas de rentabilidad, no se han enfocado en el análisis de los precedentes de clientes a quienes se les otorgara el crédito, y no utilizan políticas de crédito que ayuden a fijar pautas las cuales se deben de cumplir puntualmente.



- Se pudo observar que la compañía tiene problemas en el ámbito administrativo que posteriormente ocasiona problemas en cada área de trabajo como es el caso de la administración de cartera vencida, por lo que no se está logrando la respectiva recuperación de la misma, y puede llevar a la compañía a la quiebra.

## Bibliografía

- CABA, V. N. (2013). *Gestion de la produccion y Operaciones*. Mexico: Bibliotecas UTEC.
- CARVAJAL, E. J. (2015). *POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL DE CARTERA VENCIDA Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES DE MECANOSOLVERS S.A.* Ambato: Universidad Tecnica de Ambato.
- CUENCA, Z. E. (2017). *ANALISIS DEL PROCESO DE CARTERA VENCIDA*. Cuenca: Universidad Catolica de Cuenca.
- ESTRADA, C. P. (2015). *LA MOTIVACIÓN LABORAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES*. Madrid: Universidad Pontificia de Madrid.
- GESTIOPOLIS. (03 de 06 de 2013). *Gestiopolis*. Obtenido de Fondouniandes:  
<http://www.gestiopolis.com>
- MONTES DE OCA, J. (2018). *ECONOMIPEDIA*. Obtenido de  
<https://economipedia.com/definiciones/credito.html>
- MORALES, A. C. (2014). *CREDITO Y COBRANZA*. Mexico: Ebook.
- PERRET, R. (2016). *El secreto de la Motivacion*. Mexico: RESERVADO.
- REAL, D. A. (2011). *LA CARTERA VENCIDA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DEL BANCO DEL FOMETO DE AMBATO*. Ambato: Universidad Catolica del Ecuador.
- ROLDAN, P. (2018). *Economipedia*. Obtenido de  
<https://economipedia.com/definiciones/incentivo.html>

- RUIZ, R. V. (2014). *La Gestion en La produccion*. Bogota: Fundacion Universitaria Andaluza Inca.
- SANTANA, E. A. (2016). *ANALISIS DE LA CARTERA VENCIDA DE CLIENTES*. Guayaquil: Universidad Politecnica Salesiana.
- TORO, D. B. (2014). *Analisis Financiero, Enfoque y Proyecciones*. Bogota: Eco Ediciones.
- VASQUEZ, G. B. (2018). *MOTIVACION Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL AMBITO ADMINISTRATIVO*. Chiclayo: Universidad Catolica Santo Toribio.

**ANEXOS**

ANEXO #1

	Cartera vencida	Fin del periodo
Año 2017	76.532,00	60.000,00
Año 2018	39.804,00	32.500,00
Año 2019	32.500,00	30.200,00

## Anexo #2

### **Preguntas de la entrevista**

- 1. ¿Cuál es su opinión acerca de cartera vencida?**
- 2. ¿De qué manera se ve reflejada una cartera vencida en la empresa?**
- 3. ¿Cuál considera usted que es el causa por la cual hay un exceso de cartera vencida?**
- 4. ¿Cuál es su opinión acerca del desempeño del departamento de administración de cartera?**
- 5. ¿A su consideración de que forma deberían de generarse créditos a los clientes?**