



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL TÍTULO
DE INGENIERIA COMERCIAL**

TEMA:

**“DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA PARA EL SISTEMA DE CREDITO Y
COBRANZAS DE LA EMPRESA ANDEC S.A. EN LA CIUDAD DE
GUAYAQUIL”**

AUTOR(ES):

**GARCIA HARO PAMELA ISABEL
PALMA PALMA GINGER KATHERINE**

TUTOR DE TESIS:

MSC. HYPATHIA FIALLOS VEINTIMILLA

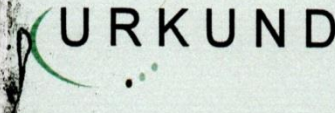
GUAYAQUIL, JUNIO 2016

ÍNDICE GENERAL

CARÁTULA	I
ÍNDICE GENERAL	II
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	III
CAPTURA DE ANTIPLAGIO	IV
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	V
RENUNCIA DE DERECHOS DE AUTOR	VI
DEDICATORIA	VII
AGRADECIMIENTO	IX
SUMARIO ANÁLITICO	XI
ÍNDICE DE CUADROS	XV
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XV
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	XV
RESUMEN	XVII
ABSTRACT	XVIII

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO DE TESIS		
TÍTULO: “ DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA PARA EL SISTEMA DE CREDITO Y COBRANZAS DE LA EMPRESA ANDEC S.A. EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”		
	REVISORES: Ing. Marco Navarrete Pilacuan Ing. Fernando Viteri Luque	
INSTITUCIÓN: Universidad de Guayaquil	FACULTAD: ADMINISTRACION	
CARRERA: Ingeniería Comercial		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	N° DE PÁGS.: 94	
ÁREA TEMÁTICA: Estudio de casos		
PALABRAS CLAVES: Estrategias, Cobranzas, Crédito, Manuales, Procesos		
RESUMEN: El presente trabajo, tiene como finalidad plantear estrategias que permita la eficiente recuperación de la cartera vencida en el Departamento de Crédito y Cobranzas en la empresa Acerías Nacionales del Ecuador S.A.		
N° DE REGISTRO (en base de datos):	N° DE CLASIFICACIÓN: N°	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF	☒ SI	☐ NO
CONTACTO CON AUTORES: Pamela Isabel García Haro Ginger Katherine Palma Palma	Teléfono: 0998799511 0981010077	E-mail: pig84@hotmail.com gpalma907@hotmail.com
CONTACTO DE LA INSTITUCIÓN	Nombre: Acerías Nacionales del Ecuador S.A. Teléfono: 04 3713590	

CAPTURA DEL ANTIPLAGIO



Urkund Analysis Result

Analysed Document:	DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA PARA EL SISTEMA DE CREDITO Y COBRANZAS DE LA EMPRESA ANDEC S.A. EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.docx (D20990045)
Submitted:	2016-07-05 16:44:00
Submitted By:	ssuarez@utb.edu.ec
Significance:	6 %

Sources included in the report:

miedo a abandonar el trabajo.pdf (D11633878)
<http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/20492/1/T2508i.pdf>
<http://www.monografias.com/trabajos21/principios-administrativos/principios-administrativos.shtml>
<http://www.monografias.com/trabajos16/recoleccion-datos/recoleccion-datos.shtml>
<http://www.monografias.com/trabajos15/la-estadistica/la-estadistica.shtml>
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1084/introduccion.html>
<http://html.rincondelvago.com/investigacion-documental.html>
<http://e.exam-10.com/ekonomika/12601/index.html>
<http://definicion.de/organizacion/>
<https://prezi.com/s4qmwesn--j/hector-lopez/>
http://excelencia-empresarial.com/Gestion_procesos.htm
<https://prezi.com/qxuhhum-ox8g/una-organizacion-es-un-sistema-disenado-para-alcanzar-cierta/>
https://googlegroups.com/group/un-econocol/attach/261c45d26b2be753/Eco_CP_Construcci%C3%B3n.doc?part=0.1
<http://pendientedemigracion.ucm.es/centros/cont/descargas/documento10142.pdf>

Instances where selected sources appear:

45

Hypathia Fiallos Veintimilla

C.I. # 0912807641

Magíster en Gestión Empresarial

Tutor De Tesis

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

HABIENDO SIDO NOMBRADO, MSC. HYPATHIA FIALLOS VEINTIMILLA,
COMO TUTOR DE TESIS DE GRADO COMO REQUISITO PARA OPTAR POR
TITULO DE INGENIERIA COMERCIAL PRESENTADO POR LAS EGRESADAS:

PALMA PALMA GINGER KATHERINE CON C.I. # 0913968855

GARCIA HARO PAMELA ISABEL CON C.I. # 0923084073

**TEMA: “Diseño de una estrategia para el sistema de crédito y cobranzas de la
empresa Andec S.A. en la ciudad de Guayaquil”**

CERTIFICO QUE: HE REVISADO Y APROBADO EN TODAS SUS PARTES,
ENCONTRÁNDOSE APTO PARA SU SUSTENTACIÓN.

Hypathia Fiallos Veintimilla

C.I. # 0912807641

Magíster en Gestión Empresarial

Tutor De Tesis

RENUNCIA DE DERECHOS DE AUTOR

POR MEDIO DE LA PRESENTE CERTIFICO QUE LOS CONTENIDOS DESARROLLADOS EN ESTA TESIS SON DE ABSOLUTA PROPIEDAD Y RESPONSABILIDAD DE:

PALMA PALMA GINGER KATHERINE	C.I. 0913968855
GARCIA HARO PAMELA ISABEL	C.I. 0923084073

CUYO TEMA ES:

“DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA PARA EL SISTEMA DE CREDITO Y COBRANZAS EN LA EMPRESA ANDEC S.A.; EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

DERECHOS QUE RENUNCIAMOS A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL, PARA QUE HAGA USO COMO A BIEN TENGA.

PALMA PALMA GINGER KATHERINE
C.I # 0913968855
gpalma907@hotmail.com

GARCÍA HARO PAMELA ISABEL
C.I. # 0923084073
pig84@hotmail.com

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios que me llenó de bendiciones en todo momento y es el pilar fundamental en mi vida.

A mi madre Sra. Rosa Haro por todo su esfuerzo, sacrificio y ser mi apoyo incondicional.

A mis hijas Ariana y Fiorella Aparicio que son la bendición más grande que Dios me pudo dar y ser mi inspiración a ser mejor día a día.

A mi esposo Alex Aparicio por su apoyo en todo este largo proceso y por ser la persona que siempre creyó que iba a poder culminar mis estudios.

A mis hermanos Vicente José y Stefanie por ser mi más grande orgullo de superación.

Y de manera muy especial a la Ing. Hypathia Fiallos por ser ese gran ser humano por su ayuda, su gran apoyo y por guiarme en el desarrollo acertado de la presente tesis.

Pamela García Haro

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios principalmente por estar conmigo en cada momento de mi vida, por las personas que puso en mi camino en el tiempo indicado por lo cual sido posible concluir este trabajo de grado. Definitivamente “El tiempo de Dios es PERFECTO”

A mis hijas Nicole y Kerlie mi más grande bendición e inspiración para concluir esta meta.

A mi esposo Braulio por sus palabras de aliento cuando más lo necesité.

A mis padres Fátima y Rommel por su apoyo y consejos, sus enseñanzas de vida basada valores, trabajo y esfuerzo e impulsarme a concluir mi carrera profesional.

Ginger Palma Palma

AGRADECIMIENTO

A Dios por ayudarme en todo momento por sus Bendiciones dadas por darme sabiduría para poder culminar con éxito mis estudios universitarios sin Él nada hubiera sido posible.

A mi familia, mi Esposo y mis Hijas por brindarme su amor y apoyo incondicional en todo momento.

A mi Madre y Suegra por su apoyo y cuidado hacia mis hijas sin su ayuda no hubiera podido seguir.

Pamela García Haro

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento... A Dios por permitirme realizar este proyecto de tesis previo la obtención del título Ingeniero Comercial, por el aliento de vida y fortaleza en cada etapa de este proceso.

A mis amigos y compañeros quienes han contribuido de alguna manera a la realización de este trabajo.

A la Ing. Hypathia Fiallos por su apoyo constante y guía, por incentivar me que sí lo lograría y confiar en mí, de igual manera a mi compañera Pamela García por su ayuda brindada y perseverancia en este sueño común.

Ginger Palma Palma

SUMARIO ANALÍTICO

INTRODUCCIÓN	1
Antecedentes	1
Misión	2
Visión.....	3
Planteamiento del Problema	3
Formulación del problema	4
Sistematización del problema	4
Evaluación del problema.....	4
Justificación de la investigación	5
Justificación teórica.....	5
Justificación metodológica	5
Justificación práctica	5
Objetivos de la Investigación.....	6
Objetivo general	6
Objetivos específicos.....	6
Hipótesis General:.....	6
Determinación de las variables	6
Variable independiente.....	6
Variable dependiente.....	6
Determinación del tema	7
Diseño Metodológico.....	7
Métodos Lógico	7
Enfoque de la investigación	7
Tipo de investigación.....	7
Investigación Metodológica	7
CAPÍTULO # 1	9
MARCO TEÓRICO.....	9
1.1 Organización	12
1.2 Tipos de organización.....	12
1.2.1 Organizaciones según sus fines	12

1.2.2 Organizaciones Según su Formalidad	13
1.3 Comportamiento organizacional	14
1.4 Influencias de comportamiento organizacional	14
1.4.1 Personas.....	15
1.4.2 Tecnología.....	15
1.4.3 Estructura	15
1.4.4 Entorno	15
1.4.5 Estructura Organizacionales.....	15
1.4.6 Principios de la organización	16
1.5 Gestión de Procesos	19
1.5.1 Proceso	19
1.5.2 Requisitos básicos de un proceso	19
1.5.3 Condiciones de un proceso.....	20
1.5.4 Ventajas de la gestión de procesos	21
1.5.5 Identificación de procesos de la organización.....	21
1.5.6 Mapa de procesos	22
1.5.7 Elaboración de mapa de procesos global	22
1.6 Diagrama de flujo	24
1.6.1 Funciones del diagrama de flujo	24
1.6.2 Beneficios del diagrama de flujo.....	24
1.6.3 Simbología del diagrama de flujo	25
1.6.4 Línea de flujo	26
1.6.5 Conector	26
1.6.6 Documento	27
1.6.7 Archivo.....	27
1.6.8 Elaboración de diagrama de flujo.....	27
1.7 Manuales administrativos	28
1.7.1 Posibilidades y limitaciones de los manuales	28
1.7.2 Clasificaciones de los manuales administrativos	29
CAPITULO 2	30
INVESTIGACIÓN, METODOLOGÍA.....	30
2.1 La identificación y secuencia de los procesos con fotos de evidencia.	30
Procedimientos generales.....	30

Procedimientos específicos	31
2. 1.1 Objetivo	31
2.2 Análisis de F.O.D.A de la compañía.....	31
Factores Internos	31
Fortalezas	31
Debilidades.....	32
Factores Externos	32
Oportunidades	32
Amenazas	32
2.3 Identificación y análisis de riesgos	33
Riesgos inherentes.....	33
Riesgos de control	33
Valoración de riesgo.....	33
2.4 Requisitos.....	34
Requisitos para solicitud de registro de cliente	34
(Personas Jurídicas).....	34
(Personas Naturales).....	34
2.5 Descripción de los procesos.....	35
Flujograma del proceso financiero	35
2.6 Gestión de calidad.....	36
CAPITULO # 3	38
LOCALIZACIÓN DE LAS FUENTES DE DATO.	38
3.1. Análisis de resultados.	38
Determinación de la fuente de información.....	38
Diseño de la muestra.....	38
3.3.1 Población.....	38
3.3.2 Muestra.....	39
Método de recolección de datos.....	39
3.4.1.- La Encuesta	39
3.4.2. La Entrevista	39
3.4.3. Determinación de la muestra.....	40
Cálculo y tamaño de la muestra	40
Tamaño de la muestra	40

Diseño de la entrevista	41
Diseño de la entrevista al personal de la empresa	41
Localización de las fuentes de datos	41
CAPÍTULO # 4	42
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN	42
La Identificación y secuencia de los Procesos Actuales con Fotos de Evidencia	42
Encuestas.....	46
CAPÍTULO V	50
ELABORACIÓN DEL INFORME.	50
5.1. Estructura y análisis de la propuesta.	50
5.1.1 Tema.....	50
5.1.2 Justificación.....	50
5.1.3 Misión.....	51
5.1.4 Visión	51
5.1.5 Objetivos de la Propuesta.....	51
Objetivo general	51
Objetivos específicos.....	51
5.2. Servicios y coberturas de la empresa.	52
Productos ANDEC	52
5.3. Estructuración en el entorno y levantamiento de las necesidades del departamento de crédito y cobranzas.	54
5.3.1. Análisis situacional	54
5.3.2 Análisis de FODA	55
5.4. Manual de procesos y procedimientos que se podría implementar.	56
5.4.1 Beneficiarios.....	56
5.4.2 Objetivos de la propuesta	57
Recursos, Análisis Financieros	60
Presupuesto para la Implementación	61
5.4.3 Alcance	61
5.4.4 Desarrollo de actividades.....	61
CONCLUSIONES	74
RECOMENDACIONES	75
BIBLIOGRAFÍAS	76

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro # 1 Valoración de riesgo.....	Pág. 33
Cuadro # 2 Tamaño de la muestra.....	Pág. 40
Cuadro # 3 Calificación del sistema de cobranza.....	Pág. 46
Cuadro # 4 Consulta sobre plan de pagos.....	Pág. 47
Cuadro # 5 Consulta sobre plan de cobranza actualizado.....	Pág. 47
Cuadro # 6 Consulta sobre uso de tecnología	Pág. 48
Cuadro # 7 Consulta sobre canales de pago.....	Pág. 49

ÍNDICE GRÁFICOS

Gráfico # 1 Flujograma del proceso financiero.....	Págs. 35, 36
Gráfico # 2 Calificación des sistema de cobranza.....	Pág. 46
Gráfico # 3 Consulta sobre plan de pagos.....	Pág. 47
Gráfico # 4 Consulta sobre plan de cobranza actualizado.....	Pág. 48
Gráfico # 5 Consulta sobre uso de tecnología	Pág. 48
Gráfico # 6 Consulta sobre canales de pago.....	Pág. 49

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figura # 1 Logo Institucional.....	Pág. 3
Figura # 2 Influencias de Comportamiento Organizacional.....	Pág. 14
Figura # 3 Departamentalización por Funciones.....	Pág. 17
Figura # 4 Departamentalización por Productos.....	Pág. 17
Figura # 5 Departamentalización por Clientes.....	Pág. 18
Figura # 6 Departamentalización por Territorio.....	Pág. 18
Figura # 7 Departamentalización por Proceso.....	Pág. 18
Figura # 8 Ciclos del Proceso.....	Pág. 19
Figura # 9 Modelo de Proceso ANDEC.....	Pág. 23
Figura # 10 Símbolo de Actividad.....	Pág. 25
Figura # 11 Símbolo de Decisión.....	Pág. 26

Figura # 12 Símbolo de Terminal.....	Pág. 26
Figura # 13 Símbolo de Línea de Flujo.....	Pág. 26
Figura # 14 Símbolo de Conector.....	Pág. 27
Figura # 15 Símbolo de Documento.....	Pág. 27
Figura # 16 Símbolo de Archivo.....	Pág. 27
Figura # 17 Productos ANDEC.....	Pág. 53

RESUMEN

La finalidad de implementar un nuevo “Diseño de una estrategia para el sistema de crédito y cobranzas de la empresa ANDEC S.A. Acerías Nacional del Ecuador. En la ciudad de Guayaquil es que permita mejorar y recuperar la cartera vencida en el Departamento de Crédito y Cobranzas y consiste en la elaboración de un nuevo manual de procesos para el área de cobranzas y la introducción de nuevos métodos de seguimiento a clientes, entre los principales objetivos son realizar estrategias y objetivos para mejorar los procedimientos en el departamento, establecer un plan de desempeño al personal con la finalidad de establecer un mejor desempeño en el área, ya que de acuerdo a la investigación realizada pudimos detectar que los procesos y los procedimientos de cobranza no resultan efectivos, dado que no existe un manual de procedimientos actualizado que dinamice la cobranza.

ABSTRACT

THE PURPOSE TO IMPLEMENT A NEW DESIGN OF A STRATEGY FOR THE SYSTEM OF CREDIT AND COLLECTION OF THE BUSINESS ANDEC S.A. ACERIAS NACIONAL OF ECUADOR. IN THE CITY OF GUAYAQUIL TO PERMIT GET BETTER AND GET BACK THE NONPERFORMING LOAN IN THE CREDIT AND COLLECTION DEPARTMENT AND CONSIST IN THE ELABORATION OF A NEW MANUAL OF PROCESS FOR THE AREA OF COLLECTION AND THE INTRODUCTION OF NEW METHODS FOR FOLLOW CUSTOMERS. BETWEEN THE PRINCIPAL OBJECTIVES ARE TO REALIZE THE STRATEGY AND OBJECTIVES TO GET BETTER PROCESS IN THE DEPARTMENT. ESTABLISH A PLAN TO PERSONAL FULFIL WITH THE FINALITY TO STABLISH A BETTER FULFIL IN THE AREA, ACCORDING TO THE INVESTIGATION DONE WE CAN DETECT THAT THE PROCESS AND PROCEEDINGS OF COLLECTION ARE NOT EFFECTIVE BECAUSE THERE IS NOT AN ACTUAL MANUAL OF PROCEEDINGS THAT DYNAMIZE COLLECTION.

INTRODUCCIÓN

La gestión de cobranzas, tiene sus inicios en la sociedad humana desde la antigua Grecia que poseía la economía más avanzada del mundo donde se creó un sistema jurídico llamado las leyes de Solón, que regularon las actividades administrativas y un sistema de rendición de cuentas por parte de los funcionarios encargados controlar las herramientas de control para la recaudación tributos y la distribución en servicios públicos; iniciándose así la llamada administración de cartera.

El tiempo y el desarrollo de la administración en la recuperación de cartera de crédito e injerencias de la planificación se fortalecieron y mejoró la actividad de la cobranza. En la actualidad las empresas reconocen que el eficiente manejo de recuperación de créditos otorgados es de suma importancia ya que de esto depende el aprovechamiento de los recursos de la empresa.

En la actualidad existen muchos factores que influyen en una pronta recuperación de cartera, desde la falta de registro y control de actividades, organización en el proceso de cobranza, lo cual genera pérdidas de información, estados de cuenta no actualizados, falta de información de otros departamento, dificulta el proceso exitoso de la recuperación o baja de cartera lo cual genera regularmente problemas de desbalances financieros que puede llevar a serios problemas a las empresas.

Según la Superintendencia de compañías (2016), en las diferentes industrias el índice de morosidad en el sistema financiero del país se mantiene en los últimos meses en las diferentes carteras públicas y privadas.

Antecedentes

A finales de los años sesenta en Guayaquil se constituye la primera industria siderúrgica del Ecuador Acerías Nacionales del Ecuador ANDEC S.A., para satisfacer la necesidad de suministrar hierro de excelente calidad, para los sectores de la construcción pública y privada.

Inicialmente la planta contó con 150 trabajadores a los que tuvo que capacitar en el manejo de un tren laminador, cuya capacidad de producción para aquella época es de 11.250 toneladas, con esta producción inicial alcanzaba a cubrir un 20% de la demanda total a nivel del país. A mediados de los años 80, la empresa diversifica su producción, por la adquisición de un tren laminador que permitía producir rollos de alambón menores a 10mm. Para julio de 1984, la Dirección de Industrias del Ejército (DINE) adquiere la mayor parte del paquete accionario con la visión de modernizar la planta industrial, optimizar los recursos, aumentar la producción e incrementar su participación en el mercado.

Su compromiso de liderar el mercado con productos fabricados con especificaciones técnicas de adherencia, seguridad, flexibilidad y ductilidad de acuerdo a los requisitos establecidos por el Instituto Ecuatoriano de Normalización INEN, que garantizan la máxima seguridad para la construcción.

La implementación de tecnología de punta incrementó la producción, además con la incorporación de nuevos procedimientos en la Gestión de Calidad hicieron que ANDEC logre la Certificación ISO 9002, el 22 de febrero de 2001. Para julio de 2003, la empresa alcanzó la Certificación ISO 9001:2000 y actualmente ha completado su proceso de certificación del SGI Sistema Integrado de Gestión, incorporando a su sistema de calidad, las normas ISO 14001 y OHSAS 18001.

En el 2004, ANDEC S.A. incorporó a su filial FUNASA, como una división encargada del acopio procesamiento y reciclaje de chatarra ferrosa, para la fabricación de palanquilla de acero, material semi-elaborado que sirve de base para la laminación de productos largos, actividad que ha venido desarrollando desde hace 34 años, habiendo llegado a procesar hasta la presente más de 2 millones de toneladas de chatarra, contribuyendo de manera significativa con el medio ambiente, destacando el compromiso de ANDEC S.A. como una Empresa Socialmente Responsable.

Misión

Fabricar y comercializar productos de acero con calidad, eficiencia y competitividad, para satisfacer la demanda del mercado de la construcción.

Visión

Ser la Empresa Siderúrgica con mayor presencia en el mercado, ofreciendo una amplia gama de productos de acero con estándares de calidad nacional e internacional, que garanticen construcciones seguras y el cuidado del medio ambiente.



Figura 1. Logo institucional.

Recuperado de <http://www.acurioasociados.com/new/galerialogos.html>

Planteamiento del Problema

Acerías nacionales del Ecuador Sociedad Anónima ANDEC S.A.; ante la dificultad de recuperar la cartera de crédito durante los últimos años, por la falta de procedimientos efectivos, así como los procesos operativos duplicados en diferentes colaboradores hace que los planes de recuperación sean ineficientes en la recaudación de valores por cobrar a deudores lo que influye significativamente en la liquidez de la empresa.

Este tipo de gestión produce deficiencias y debilidades operativas, así como los pocos colaboradores designados a la recuperación de la cartera ante la gran cantidad de clientes dificultan el desarrollo de la cobranza.

Estos son los factores que indican que la falta de procedimientos efectivos sea la solución de estos problemas que afectan a largo y corto plazo la toma de decisiones financieras. Siendo importante incorporar medidas eficaces e implementar procedimientos para superar el estancamiento del área de cobranzas en la empresa.

Formulación del problema

¿Qué efecto tiene la ausencia de un sistema de crédito y cobranza en la empresa ANDEC S.A., en la efectividad de la recuperación de cartera?

Sistematización del problema

- ¿Cómo aporta el diseño de un sistema de crédito y cobranza en el proceso de recuperación de cartera en el Departamento de crédito de la empresa ANDEC S.A.?
- ¿En que mejoraran los departamentos involucrados en el proceso de cobranza con el diseño de un sistema de crédito y cobranza?
- ¿Cuáles son los indicadores de gestión alineados al sistema de crédito y cobranzas?
- ¿Qué impacto tendrá el diseño de un sistema de crédito y cobranza en el nivel de satisfacción de los clientes ante el proceso de venta?

Evaluación del problema

La falta de un sistema de cobranzas efectivo y de gestión ocasiona un tiempo mal administrado, así como duplicidad en los procesos operativos, planes de recuperación de valores inadecuados lo que repercute significativamente en la realización de una verdadera gestión de cobro integral.

Para tal efecto es indispensable conocer los procedimientos y políticas aplicadas que se están realizando de acuerdo a la normativa establecida, con los controles eficaces y en tiempos oportunos; los mismos que permitan una eficiente y eficaz recuperación de cartera. Con la finalidad de identificar, implementar y mejorar controles internos en la gestión de crédito y cobranzas se llevará a cabo un análisis del departamento de crédito y cobranzas de ANDEC S.A.

Justificación de la investigación

Justificación teórica

La presente investigación se basará en teorías procesos, gestión de cobranza, estructura organizacional, indicadores de gestión de cobranza; que permitirá prevenir la morosidad de los clientes así como la recuperación eficaz de las cuentas por cobrar, que proporcionará información adecuada a gerentes de crédito, analistas de crédito y a todo personal relacionado con el área de crédito lo cual será una verdadera herramienta para el buen manejo de la recuperación de cartera.

Justificación metodológica

Dentro de esta investigación encontraremos la recopilación de información obtenidos por la investigación de campo por los datos obtenidos en el levantamiento de procesos y su respectivo donde se tomará en consideración todos los aspectos del departamento de crédito y cobranza de ANDEC S.A., así como la aplicación de estudios exploratorios, descriptivos, explicativos al referenciar el proceso establecido en la empresa; así como la investigación documental al recolectar información de fuentes bibliográficas en textos e investigación relacionadas con el tema de crédito y cobranzas.

Como técnica de investigación se empleó la observación directa, la entrevista, cuestionarios para obtener los datos necesarios para alcanzar los objetivos planteados.

Justificación práctica

En el ciclo de operaciones de las compañías una de las actividades más difíciles de realizar es la recuperación o cobranza de créditos. En este trabajo investigativo se dará realce a la importancia que tienen las cobranzas de las ventas a crédito, cuando son bien administradas y el aporte que dan al nivel de ventas de la empresa ANDEC S.A.

A través del tiempo se ha considerado de suma importancia para la economía de las empresas el otorgamiento de líneas de crédito, para obtener volúmenes de ventas altos,

siempre y cuando los sistemas de cobranza sean los más eficientes y eficaces en la obtención de efectivo.

Objetivos de la Investigación

Objetivo general

- Proponer un nuevo sistema de crédito y cobranza para la empresa ANDEC S.A.

Objetivos específicos

- Realizar el marco teórico
- Comprobar las ventajas que proporciona el sistema de crédito y cobranza en la empresa ANDEC S.A.
- Determinar los indicadores de gestión del sistema de crédito y cobranza.
- Determinar los planes de acción a ejecutar con el nuevo sistema de crédito y cobranza en la empresa ANDEC S.A.

Hipótesis General:

Diseñar un sistema de crédito y cobranzas mejoraría el proceso recuperación de cartera y manejo de liquidez en la empresa ANDEC S.A.

.

Determinación de las variables

Variable independiente

- El diseño de un sistema de crédito y cobranzas para la empresa ANDEC S.A.

Variable dependiente

- Eficiencia en el proceso de recuperación de cartera
- Baja de índice de morosidad

- Recuperación de liquidez.

Determinación del tema

Diseño de un sistema de crédito y cobranza para la empresa ANDEC S.A.

Diseño Metodológico

A las empresas se las puede ver desde diversas perspectivas, distintas formas de ver y acercarse a los fenómenos; existen diversos métodos lógicos para realizar trabajos de investigación. Para el análisis e investigación se utilizarán los siguientes:

Métodos Lógico

En esta investigación el método lógico análisis y síntesis se utilizará ya que buscará analizar los procedimientos establecidos en el área de crédito y los resultados obtenidos mediante la aplicación de los mismos.

“El método analítico consiste en descomponer un objeto en sus partes constituidas; al planificar una investigación el objetivo general refiere el cuerpo o la unidad total y los objetivos específicos están referidos a las partes constituidas del total”(Del Cid, A., Méndez, R., Sandoval F., 2011).p 20

Del Cid, A., Méndez, R., Sandoval F. expresan:

“En el método sintético es que las partes de algo le dan forma y contenido a la unidad; en forma generalizada sacamos conclusiones de un estudio”(2011) p.21

Enfoque de la investigación

En estudio tomaremos enfoque cualitativo dado que se busca entender la situación en que están elaborados los procedimientos establecidos en el área de cobranza.

Tipo de investigación

Investigación Metodológica

Consiste en encontrar la recopilación de información obtenidos por la investigación de campo por los datos obtenidos en el levantamiento de procesos, donde se tomará en consideración todos los aspectos del departamento de crédito y cobranza de ANDEC S.A Guayaquil., Como técnica de investigación se empleará la observación directa, la

entrevista, cuestionarios para obtener los datos necesarios para alcanzar los objetivos planteados.

CAPÍTULO # 1

MARCO TEÓRICO

Para (Seder, "Crédito y cobranza", 2002) Es el proceso técnico de cobranza que emplean diferentes empresas para el cobro óptimo de la cartera, probablemente la técnica de cobro de mayor importancia y la más utilizada es la carta personal el proceso de cobranza es emplear un enfoque gradual, en el cual cada paso varía dependiendo de la tasa de morosidad que posea el cliente.

(Sarmientos, 2009) Menciona que la gestión de cobranzas consiste en el desarrollo de actividades y estrategias para alcanzar el cobro de deudas. Una gestión de cobranzas, para que sea efectiva, debe tomar en cuenta el contacto, la comunicación y el entorno de negocio. Estos aspectos producen información que debe ser bien administrada y rápidamente canalizada para producir efectividad en cada gestión que se emprende.

(Bamber, 2003) Manifiesta que se debe conocer el porqué de la cartera del cliente es alta.

La gestión de cobranzas, tiene sus inicios en la sociedad humana desde la antigua Grecia que poseía la economía más avanzada del mundo donde se creó un sistema jurídico llamado las leyes de Solón; que regularon las actividades administrativas y un sistema de rendición de cuentas por parte de los funcionarios encargados de controlar las herramientas de control para la recaudación de tributos y la distribución en servicios públicos; iniciándose así la llamada administración de cartera.

El tiempo y el desarrollo de la administración en la recuperación de cartera de crédito e injerencias de la planificación se fortalecieron y mejoró la actividad de la cobranza. En la actualidad las empresas reconocen que el eficiente manejo de recuperación de créditos otorgados es de suma importancia ya que de esto depende el aprovechamiento de los recursos de la empresa.

En la actualidad existen muchos factores que influyen en una pronta recuperación de cartera, desde la falta de registro y control de actividades, organización en el proceso de cobranza, lo cual genera pérdidas de información, estados de cuenta no actualizados, falta de información de otros departamentos, dificultan el proceso exitoso de la

recuperación o baja de cartera lo cual genera regularmente problemas de desbalances financieros que puede llevar a serios problemas a las empresas.

Según lo mencionado por Ettinger Richard, 1981 “La cobranza es el proceso formal de presentar al deudor un instrumento de documento, en el cual se obligue a cancelar un valor por concepto de venta de un bien o servicio”. Pág. 45.

Según la Superintendencia de compañías (2016), en las diferentes industrias el índice de morosidad en el sistema financiero del país se mantiene en los últimos meses en las diferentes carteras públicas y privadas.

En la actualidad en los países desarrollados, las empresas llevan su control de crédito y cobranza a través de canales electrónicos

Entre los ejemplos de empresas que llevan sus sistemas por los canales electrónicos tenemos a:

<https://www.unilever.com/legal.html>

Unilever es una de las empresas más importantes a nivel mundial. Todas sus facturas cumplen con los requisitos que se indican en la página web de la empresa (www.unileversuppliers.com.)

El pago se efectúa en 90 días después de la fecha de recepción de una factura o recibo de los Productos/Servicios, si es posterior. Si el día designado para el pago cae una fecha no laborable se traslada la fecha de pago al 1er día de labores. (Versión 1 de enero 2016).

En México una de sus principales empresas es TELMEX (Claro en Ecuador) Cuando se adquiere un producto la manera de efectuar el pago es mediante efectivo o tarjetas de créditos en un periodo corto, mediano o largo plazo según el deseo del cliente, Dish México (formado por MVS Comunicaciones y Echostar Corporation), TELMEX ratifica que desde noviembre de 2008 hasta la actualidad tiene suscritos con dicha empresa contratos para prestar servicios de facturación y cobranza a los servicios telefónico, y los servicios de televisión . Los servicios de facturación y cobranza otorgados a Dish México, mediante distintos canales de pago.

Telmex.com, tiendas Telmex, y otros sitios de conveniencia.

En Ecuador PROCESADORA NACIONAL DE ALIMENTOS C.A. PRONACA, promueve buenas relaciones con clientes y proveedores, mediante prácticas éticas y responsables, permitiendo mantener la fidelidad de estos así como el fortalecimiento del sistema de negocio. Es así que mediante el aumento de canales de cobro, como las facturas y pagos por medios electrónicos.

En Latinoamérica <http://www.profesionalesenrecuperacion.com/>

Existe la empresa Profesionales en Recuperación dedicada al servicio de cobranza con oficinas en México, Panamá y Costa Rica. Cobranza inteligente es una herramienta que emite un cobro eficiente con una retención del deudor por ello son líderes en la industria de cobranzas ya que de acuerdo a la mora implementaron acciones masivas de cobro. Las diferentes herramientas de cobro: 2 visitas domiciliarias, 2 cartas enviadas al domicilio, 3 llamadas telefónicas del call center, 3 llamadas robotizadas personalizadas, 3 envíos de SMS, y 2 emails.

En Ecuador, Bangara S.A. es una de las empresas líderes en el mercado de cobranzas, siendo esta un pilar fundamental dentro de los procesos de administración de portafolio vencido, para las empresas a las cuales presta su servicio, con la consigna de brindar asesoramiento a los deudores para encontrar la mejor vía para cumplir sus deudas y que la empresa contratista no asimile las pérdidas. Ello, a través de un estudio de capacidades de pago y generación de recursos para que el deudor tenga alternativas para finiquitar sus compromisos. El hostigamiento o juicios no forman parte de su método, por ello lo definen como un 'Servicio Premium' de cobranzas.

Bangara le ayuda con llamadas a sus clientes para confirmar 'débitos fallidos'; es decir, aquellos pagos que no se han podido realizar directamente. Teniendo así una efectividad de contacto del 56 al 60%, y una gran efectividad a la hora de cobrar.

La empresa cuenta con 35 clientes en el ámbito nacional, dentro de los cuales podemos encontrar a Banco del Pichincha, Claro, Movistar, Unicef, Kiwi, Sukasa, Seguros Equinoccial, Visa y Pacificard.

<http://www.revistalideres.ec/lideres/bangara-gestion-cobranzas-principal-activo.html>

1.1 Organización

Franklin Córdova Buiza (2016) expresa:

“La organización es el conjunto de personas reunidas con las expectativas de lograr algún objetivo que les es común.”

Definimos como organización a un sistema diseñado para alcanzar metas y objetivos propuestos, estas también están conformadas por subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas, una organización solo existe cuando las personas que existen en ellas son capaces de comunicarse y trabajar en conjunto para obtener un objetivo en común. (Maldonado J., 2010)

Desde hace tiempo, el fenómeno de la globalización ha estado presente en las organizaciones lo cual exige que redefinan procedimientos y estrategias para lograr la eficiencia en el uso de sus recursos e incremento de productividad con el fin de competir en el mercado con éxito. La base fundamental para lograr este éxito es la disminución de fallas y errores, las tomas de decisiones basadas en el conocimiento de la situación actual de la empresa para lograr un óptimo entendimiento entre quienes conforman la organización.

1.2 Tipos de organización

Considerando a las organizaciones considerablemente heterogéneas dan lugar a una amplia variedad. Sin embargo, se consideró que los principales tipos de organizaciones clasificadas según sus objetivos, estructura y características se dividen en:

- Organizaciones según sus fines
- Organizaciones según su formalidad
- Organizaciones según su grado de centralización.

1.2.1 Organizaciones según sus fines

Contemplando el motivo para realizar sus actividades, estas se dividen:

Organizaciones con fines de lucro

Son aquellas que tienen como principal fin generar ganancia o utilidad para su propietario o accionista.

Organizaciones sin fines de lucro

Tienen como función o rol cumplir en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello.

1.2.2 Organizaciones Según su Formalidad

Las sociedades tengan o no estructuras y sistemas oficiales definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control (Hitt, M., Black, S. Porter, L., 2006), se dividen en:

Organizaciones Formales

Comprende todos los aspectos de una estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido (Chiavenato, 2006)

Según Idalberto Chiavenato, (2006) la organización formal pueden a su vez, tener uno o más de los siguientes tipos de organización:

Organización Lineal

Constituye la forma estructural más simple y antigua, el nombre organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados. Es una forma de organización típica de pequeñas empresas o de etapas iniciales de las organizaciones.

Organización Funcional

El principio funcional separa, distingue y especializa, muchas organizaciones de la antigüedad utilizaban el principio funcional para la diferenciación de actividades o funciones.

Organización Línea-Staff:

Es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, buscando aumentar las ventajas de estos dos tipos de organización y reducir sus desventajas. Existen características del tipo lineal y del tipo funcional, reunidas proporcionan un tipo organizacional complejo y completo.

En la organización línea-staff coexisten órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y de consultoría) manteniendo relaciones entre sí. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y por el principio escalar, mientras los órganos de staff prestan asesoría y servicios especializados.

1.2.2.1 Organizaciones informales

Consiste en medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control; son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización.

Según Hitt, Black y Porter, (2006) prácticamente todas las organizaciones tienen cierto nivel de formalización, y todas las organizaciones, incluso las más formales, tienen un cierto grado de informalización.

1.3 Comportamiento organizacional

José Ángel Maldonado (2010) expone que para los empresarios constituye una herramienta de ayuda para observar el comportamiento de los individuos que conforman la organización, facilita la comprensión de las relaciones interpersonales en las que interactúan los miembros de la organización.

1.4 Influencias de comportamiento organizacional



Figura 2. Influencias de comportamiento organizacional.

Existen un conjunto de fuerzas que influyen dentro de comportamiento de la empresa.

Figura 2 Influencias de comportamiento organizacional

1.4.1 Personas

Forman parte del sistema social de la empresa está conformado por grupos grandes o pequeños e individuos pueden denominarse formales e informales.

1.4.2 Tecnología

La tecnología aporta con los recursos con los que las personas trabajan e influyen en las labores diarias que ellas realizan tales como diseños, construcción y creación de procesos de trabajo.

1.4.3 Estructura

Consiste en la relación formal de las funciones de las personas con las organizaciones, en una empresa todas las personas tienen que estar relacionadas de manera estructurada para que el trabajo se coordine efectivamente, de no existir esta estructura puede surgir problemas de negociación y toma de decisiones.

1.4.4 Entorno

Las empresas funcionan con influencias de un ambiente interno y externo, ninguna empresa existe aislada, es parte de un sistema que abarca muchos elementos como el gobierno, familia y otras empresas.

Estas no pueden escapar de las influencias del ambiente externo, este afecta las actitudes de las personas y las condiciones de trabajo, además genera competencias por recursos y poder

1.4.5 Estructura Organizacionales

Es el conjunto de medios que maneja la organización para poder alcanzar los objetivos propuestos; resulta necesario construir un modelo que permitirá la interrelación e interacción de elementos. Esta estructura será la herramienta que permita a la empresa

alcanzar sus objetivos. Tiene por objeto dividir el trabajo en diferentes tareas para lograr la coordinación efectiva. (Córdova Buiza, 2013)

1.4.6 Principios de la organización

Dentro de las operaciones comerciales y financieras de una organización debe ser considerado el flujo de ingresos y egresos los cuales son generados por diferentes elementos que influyen en el valor monetario de la organización.

1.4.6.1 División del trabajo

Es el lugar en el que el o los individuos desarrollan todas sus actividades, este se desglosa en cierto número de pasos, por lo que cada paso lo terminara un individuo diferente, cada uno se especializa en una parte o diferente de la actividad, en lugar de realizarla completamente.

Esta división hace el uso más eficiente de las habilidades de los obreros.

1.4.6.2 Unidad de mando

La mayor parte de las organizaciones consideran en un grado considerable este principio puesto que argumenta que un subordinado debe tener un superior ante el cual fuese en forma directa responsable.

La unidad de mando en cierta ocasiones inflexibilidad que bloquea el desempeño de la organización.

1.4.6.3 Autoridad y responsabilidad

Refiere a los derechos característicos a un puesto de trabajo de dar órdenes que se obedezcan. El principio de autoridad en cada puesto administrativo tiene ciertos derechos específicos que quienes los ocupan adquieren por jerarquía o título del puesto.

La autoridad se relaciona con la posición dentro de la organización y se considera las características personales de cada administrador.

1.4.6.4 Departamentalización

Todas las actividades de la organización deben agruparse de acuerdo a una especialización en departamentos, en la división trabajo se crean especialistas en coordinación estos a su vez facilitan la reunión de especialistas por departamentos bajo la dirección de un administrador.

Tenemos diferentes lineamientos de departamentalización como:

- Departamentalización por funciones, se agrupa por actividades.

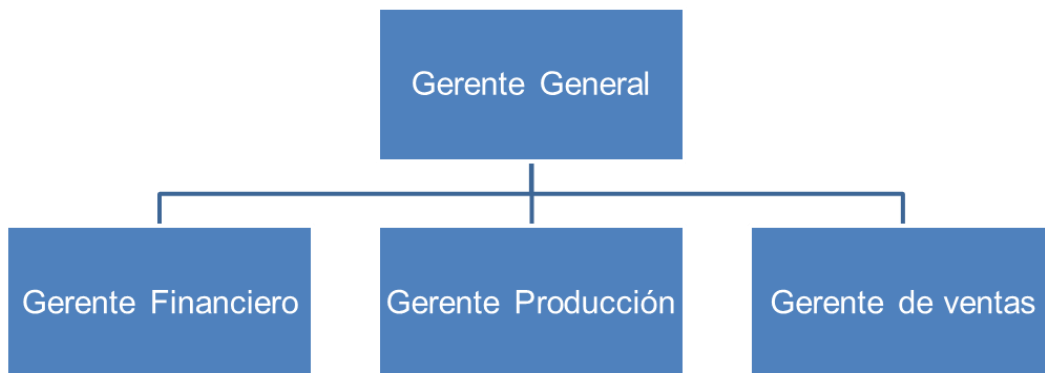


Figura 3. Departamentalización por funciones.

Fuente: Manual Teoría de la organización Córdova Buiza

- Departamentalización por producto; es la agrupación de actividades por línea de productos.

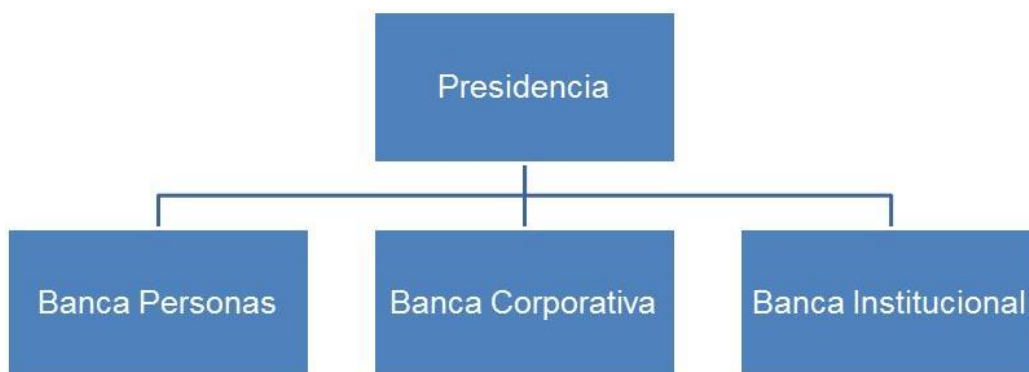


Figura 4. Departamentalización por productos.

Fuente: Manual Teoría de la organización Córdova Buiza

- Departamentalización por clientela; agrupa de acuerdo a las actividades que se realizan en base a las características frecuentes de los clientes.



Figura 5. Departamentalización por clientes.

Fuente: Manual Teoría de la organización Córdova Buiza

- Departamentalización por área geográfica; es el agrupamiento por territorio.



Figura 6. Departamentalización por territorio.

Fuente: Manual Teoría de la organización Córdova Buiza

- Departamentalización por proceso; consiste en el agrupamiento de actividades por flujo de procesos de productos o servicios.



Figura 7. Departamentalización de proceso.

Fuente: Manual Teoría de la organización Córdova Buiza

1.5 Gestión de Procesos

Es la metodología corporativa y disciplina de gestión tiene como objetivo mejorar el desempeño eficiente y eficaz de los procesos de negocio de una organización. (Maldonado J. A., 2015)

J. Maldonado expresa que a través de la gestión de procesos se debe diseñar, modelar, organizar, documentar y optimizar de forma continua los procesos. El tiempo y la productividad regularmente se ven afectados por las formas de trabajo y procesos; con la gestión de procesos se obtiene entendimiento, visibilidad y control de los procesos de negocio para la optimización de recursos esto puede incluir personas, aplicativos, eventos de negocios y organizaciones. (2015)

1.5.1 Proceso

Es un conjunto de pasos o etapas para llevar a cabo una actividad. (Münch, 2010)

También podemos definir un proceso es un conjunto de acciones y tareas que se realizan de forma secuencial, y que en su conjunto proporcionan valor añadido a los clientes. (Maldonado J. A., 2015)

Los procesos deben estar correctamente gestionados empleando distintas herramientas de la gestión de procesos.

1.5.2 Requisitos básicos de un proceso

Todos los procesos deben tener un responsable designado que asegure su cumplimiento y eficacia continuados.

Los procesos principales e importantes tienen que ser capaces de satisfacer los ciclos PDCA del siguiente gráfico.

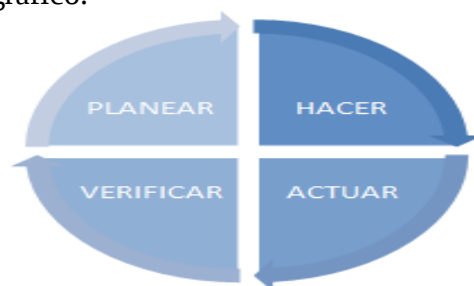


Figura8. Ciclos del proceso.
Fuente: Gestión de Proceso, Maldonado, J.

Los procesos deben tener indicadores que permitan visualizar de forma gráfica la evolución de los mismos. De acuerdo al ciclo de proceso podemos decir que estos deben ser planificados; asegurarse de ser ejecutados o hacerlos, tienen que servir para realizar el seguimiento o verificar y tiene que actuar para ajustar y/o establecer objetivos.

- Todos los procesos tienen que ser verificados para comprobar el grado de cumplimiento y eficiencia de los mismos. Para esto es necesario documentarlos mediante procedimientos.
- Es recomendable planificar y revisar periódicamente una reingeniería de los procesos de gestión, claves y relevantes para alcanzar mejoras y determinados parámetros como costos, calidad, servicio y rapidez de respuesta esto debe efectuarse en un periodo aproximado de tres años.

1.5.3 Condiciones de un proceso

Para llevar a cabo un proceso de debe considerar los siguientes factores:

- Debe ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- Deben describir las entradas y salidas.
- El proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales.
- Como característica importante de los procesos estos son capaces de cruzar vertical y horizontalmente la organización.
- Un proceso responde las preguntas “Qué” no al “Cómo” este requiere de hablar de metas y fines de acciones.
- El nombre asignado a cada proceso debe estar ligado a las actividades y conceptos incluidos en el mismo.

Gestionar procesos es cambiar unidades de organización a estructuras lógica y natural; no importa de qué departamento o función sean los implicados en el proceso, todos son corresponsables de los resultados, independientemente de las funciones. Esto genera una visión amplia de los que realiza la organización.

La gestión de procesos es una excelente herramienta para mejorar las organizaciones, asegurando la calidad de las acciones que se llevan a cabo en relación a nuestros clientes, funciones departamentales, etc.

1.5.4 Ventajas de la gestión de procesos

Podemos indicar entre las ventajas de la gestión de procesos:

- Reduce los ciclos de prestación de servicios.
- Reduce los errores en procesos, disminuyendo los costos.
- Introduce la figura del cliente interno dentro de las organizaciones
- Fomenta la autodisciplina en la organización.
- Son partes de los modelos de aseguramiento de calidad o modelos de calidad total.
- Ayuda a trabajar al personal eficientemente en un mismo proceso y procedimiento.

1.5.5 Identificación de procesos de la organización

Entre los tipos de procesos que aplicados a la organización tenemos:

1.5.5.1 Procesos estratégicos

Son aquellos relacionados con la estrategia de la organización (Bravo Carrasco, 2011); se considera los siguientes aspectos:

- Como se establece la visión, misión, valores y directrices funcionales, objetivos corporativos, departamentales, personales y el programa de acción entre otros elementos.
- Monitoreo de cumplimientos de los objetivos, definición de los indicadores y como se mantiene actualizado.
- Comunicación de la estrategia y como motivar a los integrantes de la organización para lograr las estrategias definidas para la organización.

1.5.5.2 Procesos del negocio

J, Bravo Carrasco (2011) afirma que este proceso atienden directamente la misión del negocio y satisface las necesidades concretar de los clientes. En empresas pequeñas se estima razonable identificar entre 1 y 3 procesos de negocio; en empresas grandes este número puede llegar a 8, estas cantidades tiene relación al grado de focalización de la organización, podemos decir que mientras más enfocado esta la organización menor es el número de procesos de negocio.

1.5.5.3 Procesos de apoyo

Son servicios internos necesarios para realizar los procesos del negocio, también son llamados procesos secundarios, son necesarios para el control y mejora del sistema de gestión; están relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión, tenemos como ejemplo:

- Control de documentación.
- Auditorías internas.
- Gestión de productos no conformes.
- Gestión de cobranzas.
- Gestión de equipos de inspección, medición y ensayo.

1.5.6 Mapa de procesos

Bravo Carrasco (2011) expresa que un mapa de procesos da una visión de conjunto general de todos los procesos de la organización, este debe estar actualizado y expuesto en las áreas de cada departamento para comprender en forma rápida las actividades de la organización.

Se usan dos tipos de mapas en la organización:

- Global; de toda la organización
- De ámbito expone al detalle los procesos.

1.5.7 Elaboración de mapa de procesos global

Primero se debe considerar la visión global de la organización; es un mapa aproximadamente de dos metros cuadrados donde está plasmado todo el hacer al nivel

de los tipos de procesos y sus divisiones principales en etapas y versiones este debe estar siempre actualizado.(Bravo Carrasco, 2011).

Entre los pasos para realizar un mapa de procesos debemos seguir los siguientes (Guerrero Sánchez, 2016);

- Identificar quienes son los dueños, clientes y proveedores
- Plantear objetivo a alcanzar
- Qué o quién da impulso al proceso
- Cuáles son los elementos de entrada del proceso
- Cómo y a través de quien y con quien se ejecuta el proceso
- Cuáles son los resultados del proceso
- Cómo y cuándo se mide, visualiza y evalúa la aptitud de funcionamiento
- Visualizar que el proceso sea claro y comprensible
- Evidenciar si el clientes este satisfecho, clasificar procesos, preparar modelo para la empresa y documentarlo.

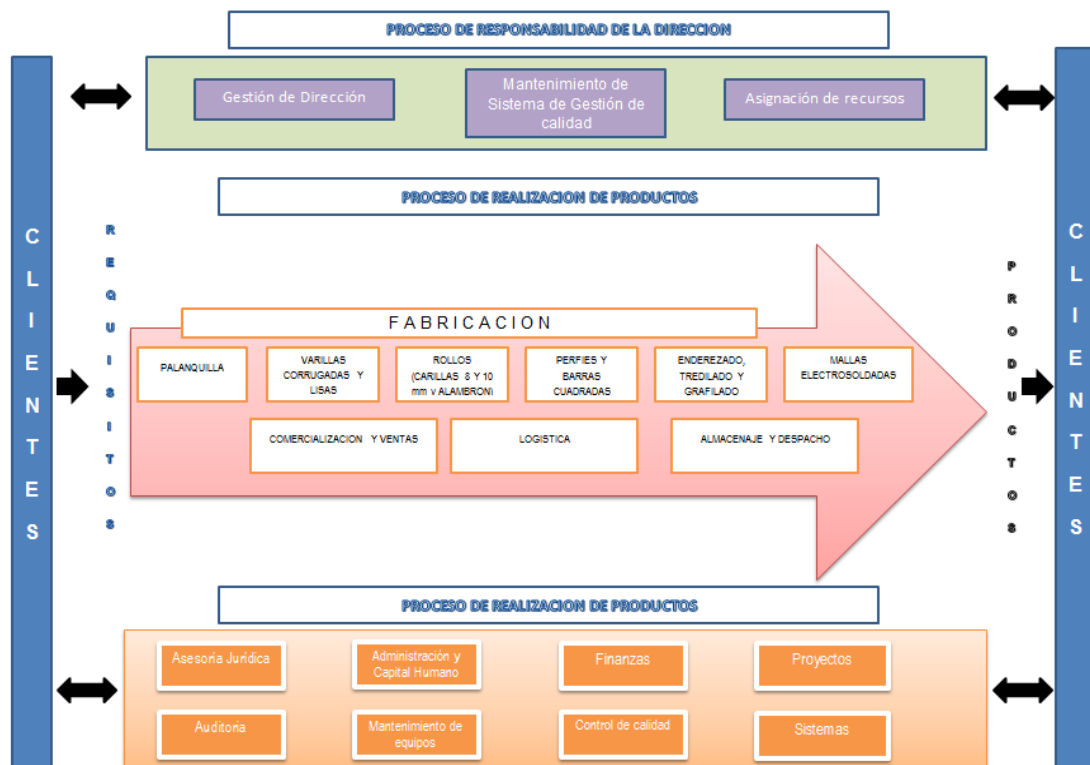


Figura 9. Modelo de Proceso ANDEC.

Fuente: Andec, Procesos 2008

1.5.7.1 Mapa de procesos de ámbito o detalle

El mapa de proceso detallado puede contener excesiva información, y puede dificultar el entendimiento de la estructura de procesos, pero un bajo despliegue de procesos puede producir una pérdida de información relevante para la gestión de organización.

1.6 Diagrama de flujo

Son una parte importante del desarrollo de procedimientos, debido a que es la representación gráfica de procedimientos que ahorra explicaciones, son una excelente herramienta para el desarrollo de cualquier procedimiento. (Álvarez Torres, 2015)

Otra definición de diagrama de flujo por Talavera Pleguezuelos expone: “Que es una representación gráfica de un proceso. Cada paso del proceso es representado por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa de proceso. Los símbolos gráficos del flujo del proceso están unidos entre sí con flechas que indican la dirección de flujo del proceso (1999).

1.6.1 Funciones del diagrama de flujo

Los diagramas de flujo sirven principalmente para (Álvarez Torres, 2015);

Describir las etapas de un proceso y entender cómo funciona.

- Apoyar el desarrollo de métodos y procedimientos.
- Dar seguimiento a los productos bienes o servicios generados en el proceso.
- Identificar a los clientes y proveedores es un proceso.
- Planificar, revisar, y rediseñar procesos con alto valor agregado, identificando las oportunidades de mejora.
- Diseñar nuevos procesos.
- Documentar el método estándar de operación de un proceso.
- Facilitar el entrenamiento de nuevos empleados.
- Hacer presentaciones directivas.

1.6.2 Beneficios del diagrama de flujo

Entre los principales beneficios tenemos;

- Facilita una visión transparente del proceso, mejorando la comprensión del mismo.

- Permite definir los límites del proceso. Estos a veces no son tan evidentes, no estando definidos los distintos proveedores y clientes sean internos y externos.
- Facilita la identificación de los clientes, determina sus necesidades y ajusta el proceso para la satisfacción del mismo.
- Estimula en pensamiento analítico. Fomentando la generación de alternativas útiles para el proceso.
- Proporciona un método eficaz de comunicación, en la utilización de un lenguaje común.
- Ayuda a establecer un valor agregado en cada una de las actividades que componen el proceso.
- Constituye una excelente referencia para establecer mecanismos de control y medición de procesos así como de los objetivos para las distintas operaciones.
- Facilita el estudio y aplicación de acciones en la mejora de tiempos y costos de actividades, mejora la eficacia y la eficiencia.

1.6.3 Simbología del diagrama de flujo

Entre los símbolos utilizados comúnmente en los diagramas de flujos tenemos:

1.6.3.1 Actividad

El símbolo de actividades es un rectángulo; dentro de este se describe una breve descripción.

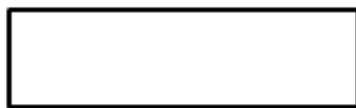


Figura 10. Símbolo de actividad.

1.6.3.2 Decisión

Es el rombo, señala un punto de proceso en que hay que tomar una decisión a partir de este, se ramifica en dos o más caminos que se puede seguir.

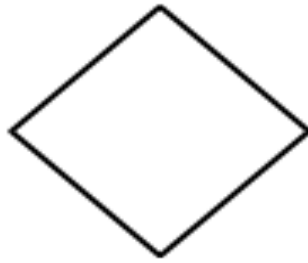


Figura 11. Símbolo de decisión.

1.6.3.3 Terminal

Es un ovalo que identifica sin ninguna ambigüedad el principio o final de un proceso; se escribe inicio en el ovalo para designar el punto de partida del flujo de proceso; así como el final o fin para la culminación del flujo.



Figura 12. Símbolo terminal.

1.6.4 Línea de flujo

Se usan únicamente las flechas horizontales y verticales no inclinadas; representar una vía de proceso, conecta elementos del proceso; actividades, decisiones, documentos, etc. La punta de la flecha sobre la línea de flujo indica la dirección del flujo del proceso.

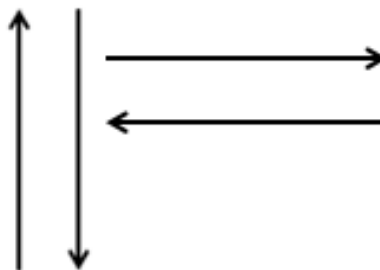


Figura 13. Símbolo de línea de flujo.

1.6.5 Conector

Es un círculo, se utiliza para indicar continuidad del diagrama de flujo; se utiliza cuando el diagrama de flujo ocupa más de dos hojas y se hace referencia de una actividad anterior o posterior, generalmente se usan letras mayúsculas, minúsculas o del alfabeto

griego dentro del círculo. Por cada círculo conector que sale alguna actividad deberá tener la misma letra de referencia de la actividad anterior.

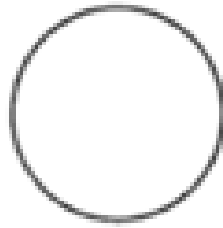


Figura 14. Símbolo conector.

1.6.6 Documento

Representa un documento generado por el proceso y es donde se almacena información relativa a él.



Figura 15. Símbolo de documento.

1.6.7 Archivo

Es representado por un triángulo invertido que se utiliza para señalar el almacenamiento de información.

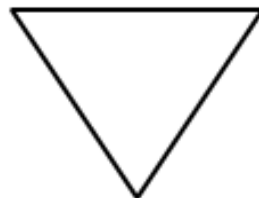


Figura 16. Símbolo de archivo.

1.6.8 Elaboración de diagrama de flujo

El diagrama de flujo debe ser elaborado por un equipo de trabajo en que los integrantes aportes sus diferentes perspectivas del proceso, este debe ser multifuncional y jerárquico.

Entre las primeras pautas se deberá:

1. Determinar el proceso de diagramar
2. Definir el grado de detalle, donde se demostrara la información sobre el flujo a grandes rasgos o de forma detallada.
3. Identificar la secuencia de los pasos del proceso, indicando el orden en el que serán llevados a cabo.
4. Construir el diagrama de flujo con los símbolos estándar normalizados.
5. Revisar el diagrama de flujo de proceso.

1.7 Manuales administrativos

Rodríguez Valencia (2012) cita a Duhalt Kraus, M. Manual es:

Un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa que se consideran necesario para la mejor ejecución del trabajo.

Definiendo al manual como un documento en que se encuentra instrucciones de forma sistemática para ejecutar una actividad, un manual correctamente usado es una importante herramienta administrativa.

Es considerado un importante medio de comunicación para la administración en decisiones concernientes a objetivos, funciones, políticas, procedimientos, contra la trámites de procedimientos y resuelve conflictos jerárquicos, así como otros problemas administrativos cuando la comunicación es rígida.

1.7.1 Posibilidades y limitaciones de los manuales

La importancia de los manuales administrativos radica en las posibilidades y limitaciones que ofrecen para su utilización óptima.

1.7.1.1 Posibilidades de los manuales administrativos

- Son una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar
- Ayuda a institucionalizar y establecer objetivos, políticas, procedimientos, funciones, normas.
- Evita discusiones y malos entendidos de las operaciones.

- Asegura la continuidad de los procedimientos y normas a través del tiempo.
- Incrementa la coordinación del trabajo en equipo.
- Permite delegar en forma efectiva, ya que existen instrucciones escritas de cómo realizar una labor.

1.7.1.2 Limitaciones de los manuales administrativos

- Si se elaboran en forma deficientes pueden producir serios inconvenientes en el desarrollo de operaciones.
- El costo de producirlos y actualizarlos puede ser alto.
- Si no son actualizados periódicamente pierden efectividad.
- Se limitan en aspecto formales de la organización.
- Si se condensan demasiado pierden su utilidad, pero si abundan detalles pueden volverse complicados

1.7.2 Clasificaciones de los manuales administrativos

Los manuales administrativos se clasifican según Álvarez Torres (2015):

- Según su contenido; tenemos manual de historia, de políticas, procedimientos, organización.
- Según sus funciones específicas; con base a esta información podemos realizar manuales operacionales tales como: manual de ventas, manual de contabilidad, manual de cobranzas, manual de recursos humanos, etc.

CAPITULO 2

INVESTIGACIÓN, METODOLOGÍA

2.1 La identificación y secuencia de los procesos con fotos de evidencia.

La empresa Acerías Nacionales del Ecuador Sociedad Anónima ANDEC; en la actualidad cuenta un manual de procedimientos internos generales y uno específico para el área de crédito y cobranzas, el mismo que detallamos a continuación:

Procedimientos generales

El Gerente Financiero con Gerente Comercial evaluarán el impacto del precio de materia prima y la determinación del precio del producto terminado, mediante herramientas de proyecciones y simulaciones, para toma de decisión de alta Gerencia.

Para la aprobación de Créditos a los distribuidores, el Departamento de Cobranzas debe solicitar la carpeta del cliente a la Gerencia Comercial, para analizar por medio del Buró de Crédito la solvencia económica de los clientes en el Sistema Financiero Bancario.

Las ventas a clientes ocasionales se harán en efectivo, con cheque certificado, o vía transferencia efectivo a las cuentas corrientes de Acerías Nacionales del Ecuador.

Para establecer cupos de crédito a Clientes, el Gerente Comercial con el Gerente Financiero y el Especialista en Cobranzas analizarán la capacidad de pago y los niveles de compras mensuales, que les permita cancelar la deuda en los plazos de crédito establecidos.

Los créditos a Clientes recurrentes deberán estar debidamente garantizados con garantías bancarias, garantías reales, pagarés y letras de cambio. En caso de que un vendedor realice una venta incumpliendo esta política y eso ocasione una pérdida a la compañía, el valor de esa pérdida será cargado a su cuenta personal.

Procedimientos específicos

2. 1.1 Objetivo

Este procedimiento, establece los criterios con los cuales la empresa asignará un cupo y un plazo de crédito a los clientes. En este caso no se podrá inclumplir con lo estipulado en este procedimiento por ningún concepto.

Este procedimiento también establece los criterios para el archivo y custodia de los documentos de valor que mantenga la empresa.

2.2 Análisis de F.O.D.A de la compañía

Según Boldrinir 2004 “es un acrónimo que significa fortaleza, oportunidades debilidades y amenazas. El análisis FODA un subconjunto de un análisis de situación más amplio, se usa para evaluar el ajuste entre la estrategia de una organización, sus capacidades internas(es decir, fortalezas y debilidades) y las posibilidades externas (es decir oportunidades y amenazas).

Factores Internos

Fortalezas

Poca rotación personal operativo.

Productos con garantía y óptimo capital de marca para el mercado nacional.

Talento humano competente y comprometido.

Experiencia empresarial.

ANDEC se encuentra en las dos mejores empresas siderúrgicas del Ecuador.

Buena aceptación del cliente y fidelidad a la marca, con mayor posicionamiento en la región costa.

Respaldo financiero y capacidad técnico para su crecimiento.

Asistencia al bienestar del personal y su familia.

Cumplimiento de leyes ambientales, de seguridad y de salud ocupacional.

Adecuada disposición final de los derechos orgánicos e industriales.

Debilidades

La comunicación interna de la empresa es deficiente

Falta de estabilidad de autoridades de la empresa.

Débil servicio de post venta

Imagen deficiente con sus públicos externos

Limitada capacidad instalada de los procesos productivos para atender la futura demanda.

Débil posicionamiento de la marca ANDEC en el sector sierra.

Bajo nivel de satisfacción de los clientes en la entrega oportuna de los productos en el sector sierra.

Congestionamiento vial al interior y exterior de ANDEC

Descuentos inferiores a la competencia.

Falta de autonomía para la toma de decisiones financieras.

Factores Externos

Oportunidades

Ecuador es un país con peligro sísmico.

Transferencia de procesos de fabricación hacia nuevas tecnologías siderúrgicas.

Impulso gubernamental a obras públicas.

Incremento de la demanda de consumo de acero en el Ecuador.

Acciones gubernamentales para el manejo de la chatarra a nivel nacional

Exigencia de productos con calidad certificados en la construcción de obras públicas y privadas.

Disponibilidad de capacitación especializada en el interior y exterior del país.

Amenazas

Precios internacionales de acero e insumos

La participación del mercado de ADELCA es mayor en la sierra

ANDEC depende de un gobierno inestable.

Precios inestables de aceros e insumos.

Diversificación de los productos de la competencia.

Exigencia de normas ambientales que desplazarían la ubicación de la planta.

Incremento de delincuencia en el país.

Migración de la mano de obra barata. Técnica y especializada.

Nivel tecnológico de la competencia.

Riesgo país.

Variaciones en los costos de materia prima nacional.

2.3 Identificación y análisis de riesgos

Riesgos inherentes

Según lo mencionado por Whittington y Pany (2005) “Es el riesgo de que se presentan errores materiales antes de que se examine el control interno (pág. 119).

Riesgos de control

Según lo mencionado por Whittington y Pany (2005) “El riesgo de control es aquel riesgo en el que el control interno de la entidad no advierta un error material que podría ocurrir en una cuenta” (pág. 120).

Valoración de riesgo

Nivel De Impacto		Nivel de Ocurrencia		
1	Rara vez ocurre		1	Bajo
3	Poco probable		2	Medio/bajo
5	Medio probable		5	Medio
7	Muy probable		7	Medio / alto
9	Altamente probable		9	Alto

Cuadro # 1. Valoración de riesgo.

Elaborada por Autoras

2.4 Requisitos.

Requisitos para solicitud de registro de cliente

(Personas Jurídicas)

Formulario “Solicitud de Registro de Cliente”.

Solicitud original de Distribución (comunicación), dirigida al Gerente Comercial.

Información general del cliente:

Copia de la Escritura de Constitución de la compañía.

Copia del Nombramiento del Representante Legal.

Copia a color de la Cédula de Identidad del Representante Legal y el Garante.

Copia del Registro Único de Contribuyentes (RUC).

Certificado de Cumplimiento de Obligaciones con el IESS actualizados.

Certificado vigente de cumplimiento de obligaciones con la Superintendencia de Compañías.

Pago del Impuesto Predial del último año (*establecimiento y/o del bien que se está entregando en garantía*).

Copia de planilla de servicio básico.

Información financiera del cliente:

Copia de la Declaración del Impuesto a la Renta de los dos últimos años.

Copia de los Estados Financieros. Las compañías que posean más de un millón de dólares en activos, presentarán balances auditados.

Referencias Bancarias (*Declaradas en la solicitud*).

Referencias Comerciales (*Declaradas en la solicitud*).

Autorización Información Crediticia. (Formato anexo)

Nota.- Los documentos mencionados en los numerales del 1 al 6, del literal a, del presente documento, deberán entregarse en copia notariada u originales.

(Personas Naturales)

Formulario “Solicitud de Registro de Cliente”.

Solicitud original de Distribución (comunicación), dirigida al Gerente Comercial.

Información general del cliente:

Copia a color de la Cédula de Identidad del Cliente y el Garante.

Copia del Registro Único de Contribuyentes (RUC).

Certificado de estar en estado activo y en lista blanca con SRI.

Certificado de Cumplimiento de Obligaciones con el IESS actualizados.

Pago del Impuesto Predial del último año (*establecimiento y/o del bien que se está entregando en garantía*).

Copia de planilla de servicio básico.

Información financiera del cliente:

Copia de la Declaración del Impuesto a la Renta de los dos últimos años.

Referencias Bancarias (*Declaradas en la solicitud*).

Referencias Comerciales (*Declaradas en la solicitud*).

Autorización Información Crediticia. (Formato Anexo)

Foto de Local Comercial

Informe de visita del Asesor Comercial que presenta al Cliente.

2.5 Descripción de los procesos

Flujograma del proceso financiero



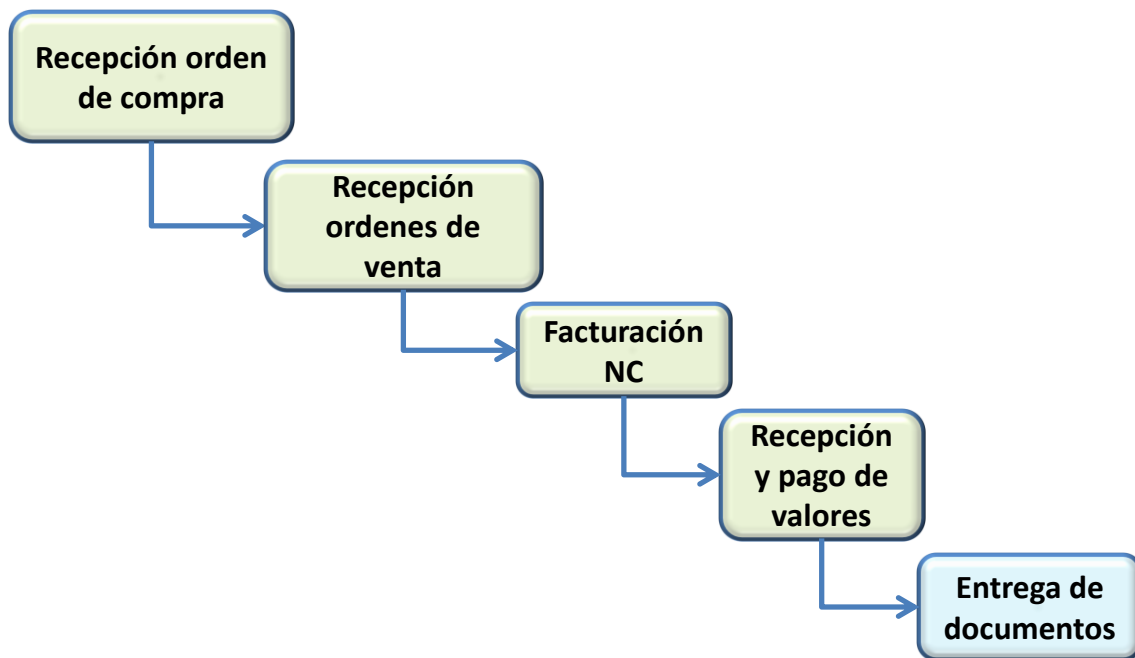


Gráfico #. 1 Flujograma del proceso financiero.

Elaborado por autoras

2.6 Gestión de calidad

Según lo mencionado por José Antonio Pérez Fernández (1994) “Persigue la satisfacción total de los clientes a través de las mejoras continuas de la calidad de todos los métodos y procesos operativos mediante la participación activa de todo el personal” la incorporación de nuevos procedimientos en la Gestión de Calidad hicieron que ANDEC logre la Certificación ISO 9002, el 22 de febrero de 2001. Para julio de 2003, la empresa alcanzó la Certificación ISO 9001:2000 y actualmente ha completado su proceso de certificación del SGI Sistema Integrado de Gestión, incorporando a su sistema de calidad, las normas ISO 14001 y OHSAS 18001.

En el 2004, ANDEC S.A. incorporó a su filial FUNASA, como una división encargada del acopio procesamiento y reciclaje de chatarra ferrosa.

De acuerdo con la información entregada por ANDEC S.A En el año 2014 terminaron el periodo con una cartera vencida de \$24.682.000,00 y en el 2015 de \$20.534.000,00 se hace la referencia de la cartera vencida que tiene esta empresa y la importancia de diseñar una estrategia de crédito y cobranza para área.

Con esta información vamos a realizar las entrevistas y encuestas a la parte administrativa del área de crédito y cobranza de la empresa ANDEC y clientes de la empresa en la ciudad de Guayaquil.

Se realizará una entrevista a los superiores de las áreas y a la parte operativa de la empresa preguntando sobre las falencias que ellos observaran en el área de crédito y cobranza.

En la entrevista se preguntará acerca de los procesos y procedimientos del área.

Luego se realizará una encuesta a 50 clientes de la empresa, con las siguientes preguntas.

¿Cómo calificaría el sistema de cobranza de la empresa?

¿Le gustaría que la empresa tenga un sistema de cobranza en donde tenga un plan de pagos?

¿Cree usted que si la empresa tuviese un plan de cobranza más actualizado, le facilitaría sus compras y la realización de sus pagos?

¿Si usted no cancela sus deudas a tiempo, cree usted que sería de ayuda que la empresa utilice la tecnología para recordar la fecha de vencimiento de su deuda?

¿Le gustaría usted que existan más canales de pagos para la cancelación de créditos?

CAPITULO # 3

LOCALIZACIÓN DE LAS FUENTES DE DATO.

Para el levantamiento de información se realizará encuestas y entrevistas.

El área a investigar fue el Departamento de Cobranzas de la empresa ANDEC; la información se la recogerá de los superiores del área y sus colaboradores, y a los clientes.

A la parte administrativa se le realizará entrevistas acerca del área y sus procesos, y a los clientes se les pedirá llenar una encuesta sobre su proceso de otorgamiento del crédito y la manera en que les cobran lo adeudado, y sus opiniones acerca del tema.

3.1. Análisis de resultados.

De acuerdo con un primer levantamiento de información que se llevó a cabo antes de iniciar esta investigación, se detectó el problema dentro del área de crédito cobranza cuya raíz del deficiente sistema de cobranza, se podría estar dando por los procesos lentos, obsoletos y al número limitado de personal de cobranzas. La debilidad principal del área radica en que los procedimientos de cobranza no resultan efectivos, dado que no existe un manual de procedimientos actualizado que dinamice la cobranza.

Encontramos también que en los últimos diez años la cartera de clientes se ha incrementado, al igual que el equipo de asesores en el área comercial, para tener presencia en todo el país, no así el equipo de cobranzas, que cuenta únicamente con seis personas a nivel nacional y por este motivo, los cobros no se realizan a tiempo, de forma ágil y eficaz. Causando así una elevada cartera vencida para la empresa.

Determinación de la fuente de información

Información dela empresa, Acerías Nacionales del Ecuador Sociedad Anónima ANDEC ubicada en la Av. Raúl Clemente Huerta, Guayaquil, Ecuador

Diseño de la muestra.

3.3.1 Población

Según Naresh K. Malhotra (2008). “Una población es la suma de todos los elementos que comparten algún conjunto común de características y que constituyen el universo para los propósitos del problema de la investigación.”(Pág. 335).

La población tomada en cuenta está basada a los trabajadores Acerías Nacionales del Ecuador Sociedad Anónima ANDEC, Perteneciendo al departamento de Cobranzas 5 empleados.

3.3.2 Muestra

Según lo mencionado por Roberto Hernández Sampieri (1997) “La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población.”(Pág. 263)

El tamaño de la muestra alcanza el total de la población de estudio, siendo estos 5 objetos de estudio, puesto que el mismo no cumple con las especificaciones para aplicar una fórmula respectiva para el cálculo del tamaño de la muestra, debido a que es inferior a 100 individuos.

Método de recolección de datos.

3.4.1.- La Encuesta

Según Daniel Behar (2008). A diferencia de un censo, donde todos los miembros de la población son estudiados, las encuestas recogen información de una porción de la población de interés, dependiendo el tamaño de la muestra en el propósito del estudio. La información es recogida usando procedimientos estandarizados de manera que a cada individuo se le hacen las mismas preguntas en más o menos la misma manera. La intención de la encuesta no es describir los individuos particulares quienes, por azar, son parte de la muestra, sino obtener un perfil compuesto de la población. (Pág. 62)

La principal técnica de recolección de datos usada fue la encuesta que se realizó a los objetos de estudio, permitiéndonos recopilar información cuantitativa que podremos graficar de forma porcentual, para de esta forma facilitar el proceso de la descripción cualitativa de la investigación.

3.4.2. La Entrevista

Según (GARCÍA, 2005) Es la herramienta más frecuente para la realización de un encuesta son las entrevista y el cuestionario, amabas son técnicas de interrogación. La

entrevista se fundamenta en la comunicación verbal, mediante de un entrevistador que actué con máximo cuidado, de él depende la cantidad y calidad de la información; deberá observar las reacciones del entrevistado, verificar o ampliar respuestas y en el reporte incluir la descripción de la situación, las entrevista dan acceso a mejor y más información.

3.4.3. Determinación de la muestra

Muestra Cualitativa.- Según Douglas A. Lind (2012) “Cuando la característica que se estudia es de naturaleza no numérica, recibe el nombre de variable cualitativa o atributo. Algunos ejemplos de variables cualitativas son el género, la filiación religiosa, tipo de automóvil que se posee, estado de nacimiento y color de ojos” (Pág. 8).

El tamaño de la muestra alcanza el total de la población de estudio, siendo estos 57 objetos de estudio, puesto que el mismo no cumple con las especificaciones para aplicar una fórmula respectiva para el cálculo del tamaño de la muestra, debido a que es inferior a 100 individuos.

Cálculo y tamaño de la muestra

Tamaño de la muestra

Población	Cantidad
Ejecutivo	1
Empleados	6
Cliente	50
Total	57

Cuadro # 2 Tamaño de la muestra

Elaborado por autoras

Diseño de la entrevista

Según Daniel Behar (2008) “Entrevista Focalizada: tiene la particularidad de concentrarse en un único tema. El entrevistador deja hablar sin restricciones al entrevistado, proponiéndole apenas algunas orientaciones básicas pero, cuando éste se desvía del tema original y se desliza hacia otros distintos, el entrevistador vuelve a centrar la conversación sobre el primer asunto, y así repetidamente.” (Pág. 60).

La entrevista se realiza cuando se quiere encontrar la solución de los problemas que nacen en el departamento a entrevistar.

Diseño de la entrevista al personal de la empresa

Una entrevista al personal del área de cobranzas, que nos permita recolectar la información necesaria, para determinar por qué se producen falencias en dicha área y cuáles son las necesidades. De esta forma podremos diseñar el nuevo manual de procedimientos, que permita mejorar el desempeño del departamento.

Localización de las fuentes de datos

Para la obtención de los datos, se aplicó diferentes métodos y técnicas de investigación los cuales permiten desarrollar una investigación eficaz. Se concretó como fuentes primarias a los empleados de la entidad ya que son ellos quienes perciben y conocen el problema directo de la institución.

CAPÍTULO # 4

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La identificación y secuencia de los Procesos Actuales con Fotos de Evidencia

Para ilustrar de mejor manera el resultado de las entrevistas realizadas al personal de cobranzas de la empresa Acerías Nacionales del Ecuador S.A., motivo de nuestro estudio, se ha considerado significativo conocer más a fondo el equipo de crédito y cobranzas.

Se encuentra liderado por la **Econ. Gisella Alarcón de Félix:** con 20 años de servicio en el área de Tesorería tiene a su cargo un equipo conformado por diez personas, cuatro pertenecen al área de caja-pagaduría y seis ejecutivos en el área de cobranzas.

Ing. Omar Aran Verdezoto: Con doce años de servicio en el área financiera y cuatro años en el cargo de especialista en cobranzas nos comenta que la debilidad principal del área radica en los procesos operativos repetitivos que no generan valor, el proceso de cobro es lento, no existe un módulo amigable y simplificado que emita estados de cuenta en el momento que se requiera y sean estos fáciles de interpretar.

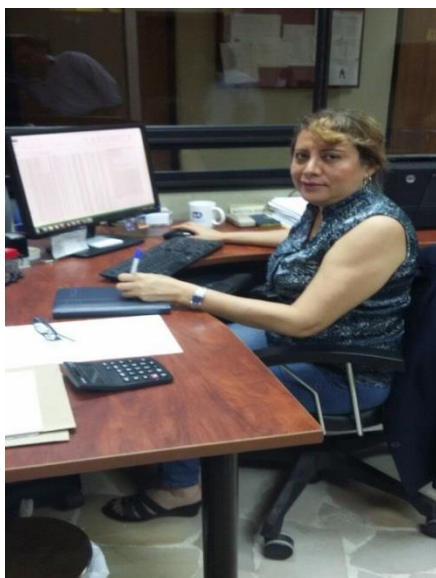
Econ. Maritza Rodríguez Medrano: Tiene dieciocho años de servicio en la empresa y diez en el área de cobranzas, nos comenta que la gestión de cobranzas no resulta efectiva dado que no existe armonía entre las políticas comerciales y financieras, los días de recuperación de cartera son amplios, no existe un manual de procedimientos actualizado que dinamice la cobranza, considera que se optimizaría tiempos de la gestión si se distribuyeran las funciones con la finalidad de que cada ejecutivo realizara alguna actividad específica lo que contribuirá a que fluyan los procesos.

Tlgo. Gustavo Apolinario Pérez: Labora en esta entidad hace diecinueve años en el área de cobranzas, nos expone que en virtud del crecimiento de las obras civiles y proyectos de construcción la cartera de clientes y distribuidores se ha venido incrementando en los últimos diez años, así mismo el área comercial ha incrementado su número de asesores comerciales a fin de hacer presencia a nivel nacional; sin embargo el equipo de cobranzas cuenta con únicamente seis personas.

Sr. Christian Zambrano: Desempeña la función de recaudador sector centro-sur de Guayaquil desde hace ocho años, adicionalmente desempeña labores de tramitador financiero, el conjunto de ambas actividades se focaliza en receptar cobros a los clientes mediante cheques, llevar a oficina matriz para el registro en sistema de cobros y depositar en ventanilla bancaria; nos manifiesta que dada la necesidad de optimizar tiempos para hacer efectivos los depósitos considera necesaria una campaña de inducción a los clientes para realizar transacciones electrónicas, con ello se reducirían los tiempos en acercarse a las oficinas o locales de clientes a retirar el documento al cobro (cheque).

Sr. William Quimi Baquerizo: Su función es recaudador sector norte de Guayaquil, al igual que el sr. Zambrano desempeñando la misma función en sectores opuestos de la ciudad consideran relevantes aplicar herramientas que agilicen procesos de cobro.

Srta. Carolina Bajaña: Desempeña cargo de auxiliar cobranzas, labora en esta institución desde hace un año, considera que la raíz de la deficiente cobranza se da por la operatividad de los procesos lentos, repetitivos, obsoletos y el número limitado de personal de cobranzas lo que redundaría en resultados positivos si se reestructuran procedimientos.



Eco. Maritza Rodríguez (Ejecutivo de cuenta)



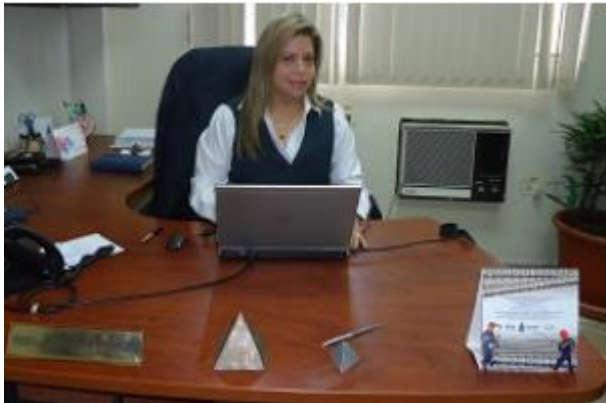
Sr. William Quimi (Recaudador)



Srta. Carolina Bajaña (Auxiliar cobranzas)



Ing. Omar Aranda (Especialista en cobranzas)



Econ. Gisella Alarcon (Jefe de cobranzas)



Personal de Cobranzas

Encuestas

PREGUNTAS.

1) ¿Cómo calificaría el sistema de cobranza de la empresa?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Pésimo

CARACTERISTICAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
EXCELENTE	4	8%
MUY BUENO	6	12%
BUENO	15	30%
REGULAR	20	40%
MALO	5	10%
TOTAL	50	100%

Cuadro # 3 Calificación del sistema de cobranza

Elaborado por autoras

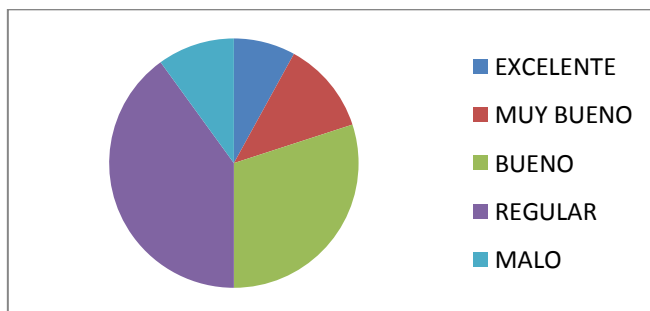


Gráfico # 2 Calificación des sistema de cobranza

Elaborado por autoras

Según la pregunta #1 de la encuesta donde se preguntó acerca del sistema de crédito y cobranza, el 40% dice que es regular, el 30% que es bueno, el 12% que es muy bueno, el 10% que es malo y el 4% que es excelente.

- 2) ¿Le gustaría que la empresa tenga un sistema de cobranza en dónde tenga un plan de pagos?

CARACTERÍSTICAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	30	60%
No	20	40%
Total	50	100%

Cuadro # 4 Consulta sobre plan de pagos

Elaborado por autoras

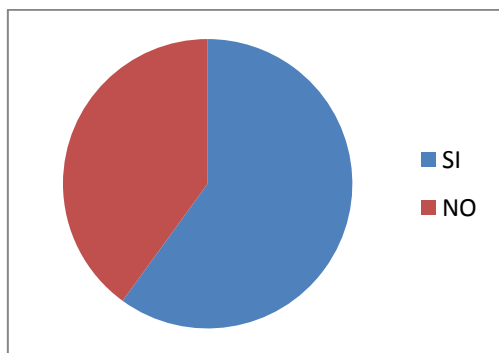


Gráfico # 3 Consulta sobre plan de pagos

Elaborado por autoras

Según la pregunta #2 de la encuesta donde se preguntó dónde la empresa tenga un plan de pagos, el 60% que sí y el 40% que no.

- 3) ¿Cree usted que si la empresa tuviese un plan de cobranza más actualizado, le facilitaría sus compras y la realización de sus pagos?

CARACTERÍSTICAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	46	92%
NO	4	8%
Total	50	100%

Cuadro # 5 Consulta sobre plan de cobranza actualizado

Elaborado por autoras

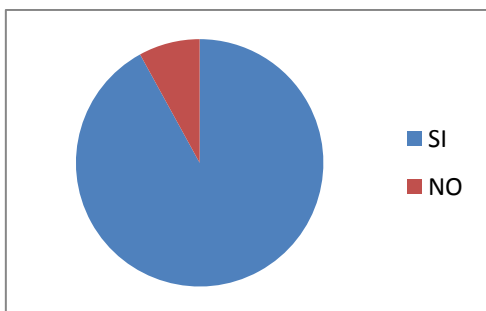


Gráfico # 4 Consulta sobre plan de cobranza actualizado

Elaborado por autoras

Según la pregunta #3 de la encuesta donde se preguntó que si la empresa tuviera un plan de cobranzas más actualizado facilitarían sus pagos, el 92% que sí y el 8% que no.

- 4) Si usted no cancela sus deudas a tiempo, ¿cree usted que sería de ayuda que la empresa utilice la tecnología para recordar la fecha de vencimiento de su deuda?**

CARACTERÍSTICAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	33	66%
NO	17	34%
Total	50	100%

Cuadro # 6 Consulta sobre uso de tecnología

Elaborado por autoras

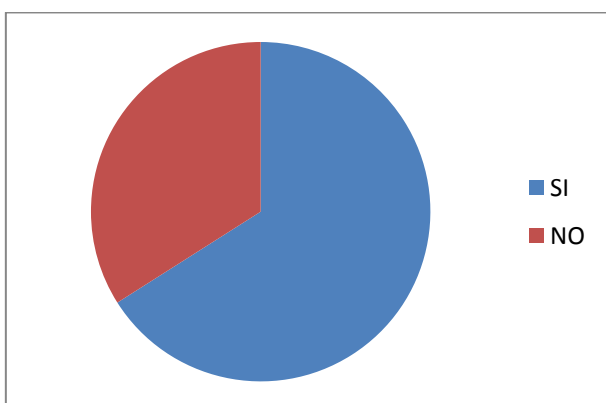


Gráfico # 5 Consulta sobre uso de tecnología

Elaborado por autoras

Según la pregunta #4 de la encuesta donde se preguntó que si seria de ayuda que la empresa utilice la tecnología para recordar la fecha de vencimiento de su deuda el 66% que sí y el 34% que no.

5) ¿Le gustaría usted que existan más canales de pagos para la cancelación de créditos?

CARACTERÍSTICAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	43	86%
NO	7	14%
Total	50	100%

Cuadro # 7 Consulta sobre canales de pago

Elaborado por autoras

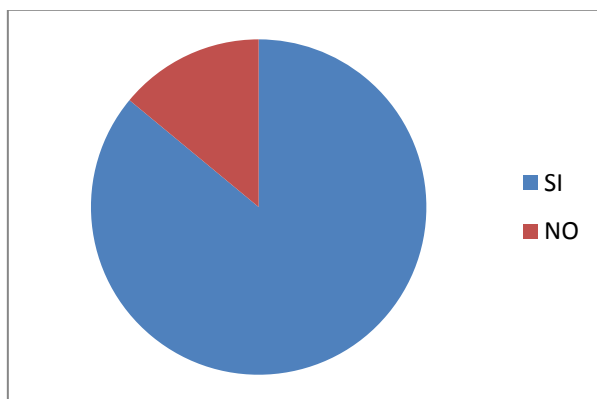


Gráfico # 6 Consulta sobre canales de pago

Elaborado por autoras

Según la pregunta #5 de la encuesta donde se preguntó que si les gustaría que existan más canales de pagos para la cancelación de créditos, donde el 86% indicaron que sí y el 14% que no.

CAPÍTULO V

ELABORACIÓN DEL INFORME.

La Propuesta de un modelo de gestión por procesos para el área de Créditos y Cobranzas para la empresa Acerías Nacionales del Ecuador ANDEC S.A

De acuerdo a la investigación realizada en la empresa Acerías Nacionales del Ecuador ANDEC S.A, Guayaquil, en el departamento de Créditos y Cobranza, Luego de detectar las falencias que existen en el proceso de recuperación de cartera Se considera que la debilidad principal del área radica en los procesos operativos repetitivos y no existe un manual de procedimiento actualizado que dinamice la cobranza. Se considera que en los últimos años la cartera de clientes se ha incrementado satisfactoriamente en el área comercial, cuyo equipo de ventas se ha incrementado, pero no así el equipo de cobranzas, que cuenta únicamente con 6 personas.

Según lo investigado, se considera:

La elaboración de un nuevo manual de procesos para el área de cobranzas.

La introducción de nuevos métodos de seguimiento a clientes, por medio de llamadas telefónicas, SMS, emails, para recordatorio de su fecha de pago o de mora en caso de caer en la misma.

Realizar una campaña de inducción a los clientes, para que realicen sus pagos mediante medios electrónicos, para que mediante este nuevo sistema se reduzcan los tiempos para acercarse hasta las oficinas de ellos, a retirar el documento de cobro.

Incrementar personal de cobranzas y recaudadores.

5.1. Estructura y análisis de la propuesta.

5.1.1 Tema

Propuesta de un modelo de gestión por procesos para la empresa Acerías Nacionales del Ecuador ANDEC S.A, Guayaquil, en el departamento de Créditos y Cobranza.

5.1.2 Justificación

La propuesta de un modelo de gestión por procesos ayuda de manera directa y puede crear algunos cambios satisfactorios en este tipo de modelo de gestión, exige unión en la fuerza de trabajo y algunas persiguen el camino de trabajo en equipo; las empresas tienen dificultades para invertir estratégicamente en la gestión de cobranzas.

Es por esto que se implementa un DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA PARA EL SISTEMA DE CREDITO Y COBRANZAS para que cumpla en recuperar la cartera vencida en el departamento de Crédito y Cobranza en el que se ha observado una falencia por procesos operativos repetitivos y no existe un manual de procedimiento actualizado

En el diseño del nuevo modelo para esta empresa, se plantean medidas correctivas para que se beneficie de manera directa el Departamento de Crédito y Cobranzas.

5.1.3 Misión

Brindar un modelo de estrategia de gestión por procesos que mejore la calidad de los servicios del área de Crédito y Cobranzas.

5.1.4 Visión

Hasta el 2018, reducir la cartera vencida, mediante la mejora de los procesos del Departamento de Crédito y Cobranzas para la empresa Acerías Nacionales del Ecuador ANDEC S.A. Guayaquil.

5.1.5 Objetivos de la Propuesta

Objetivo general

Diseñar una estrategia para el mejoramiento del sistema de Crédito y Cobranzas en la empresa ANDEC S.A. en la ciudad de Guayaquil.

Objetivos específicos

Comprobar las ventajas que proporciona el Diseño de una estrategia del sistema de Crédito y Cobranza en la empresa ANDEC S.A.

Definir los indicadores de gestión del Diseño de una estrategia sistema de Crédito y Cobranza.

Capacitar al personal del departamento de Crédito y Cobranza a ejecutar el nuevo diseño de una estrategia sistema de Crédito y Cobranza en la empresa ANDEC S.A.

5.2. Servicios y coberturas de la empresa.

ANDEC, industria siderúrgica dedicada a elaborar productos de acero para la construcción como son varillas, alambrón, alambre grafilado, alambre trefilado, electro mallas, armaduras conformados, ángulos, barras cuadradas, platinas, dowels, varillas redondas, estribos, perfilaría), su planta matriz se encuentra ubicada al sur de la ciudad de Guayaquil sector Guasmo, Av. Las Esclusas.

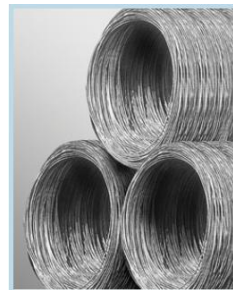
Productos ANDEC



Varillas Soldables.-

Son barras de acero de baja aleación, que han recibido un tratamiento termico controlado durante su proceso de laminacion, poseen alta ductilidad y excelentes propiedades mecanicas

Alambrón.- Es un producto laminado en

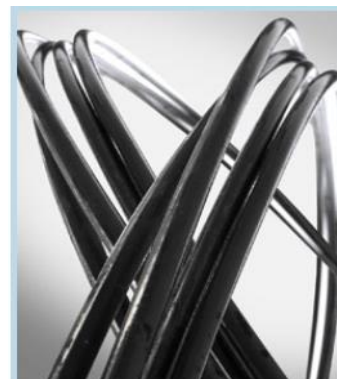


caliente, de sección circular maciza, de diámetro no inferior a 5,5mm y su presentación es en rollos.



Alambre Grafilado.- se obtiene por trefilación y posterior conformación en fría. Su superficie

presenta resaltes uniformemente distribuidos con el objeto de aumentar su adherencia con el hormigón.



Alambrón

Trefilado.-

Es un alambre de acero obtenido

por trefilacion en frio, cuya seccion es lisa.

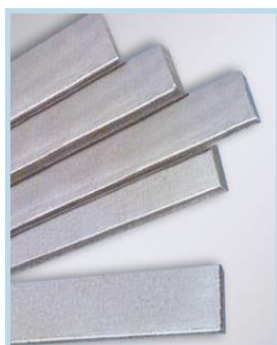


Barras Cuadradas.- Es un producto de acero de sección cuadrada uniforme de superficie lisa, obtenido a partir de

palanquillas laminadas en caliente.

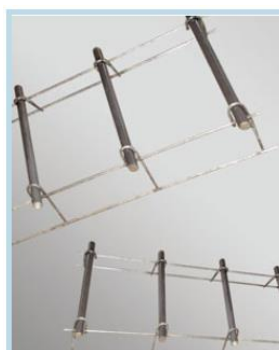


Ángulos.- Son productos de acero obtenidos por laminación en caliente de palanquillas, cuya configuración transversal tiene la forma de un ángulo recto de lados iguales.



Platinas.- Es un producto terminado, laminado en caliente de sección transversal

rectangular, obtenido a partir de palanquillas, su espesor es mayor o igual a 3mm, el ancho mayor o igual a 12mm y menor o igual a 150 mm.



Dowels: Sirven para transferir cargas de las ruedas vehiculares de un paño de losa a otro paño de losa.



Varillas Redondas Lisas.- Son aquellas cuyo perfil corresponde al de una circunferencia

luego de ser laminadas.



Estibos.- Es un elemento que se obtiene de doblar varillas o alambres en diversas formas, tales como triángulos, cuadrados, rectángulos, redondos, polígonos, etc.

Figura #17. Productos ANDEC.
Fuente: Intranet Andec

5.3. Estructuración en el entorno y levantamiento de las necesidades del departamento de crédito y cobranzas.



5.3.1. Análisis situacional

La falta de un sistema de cobranzas efectivo y de gestión ocasiona un tiempo mal administrado, así como duplicidad en los procesos operativos, planes de recuperación de valores inadecuados lo que repercute significativamente en la realización de una verdadera gestión de cobro integral.

Para tal efecto es indispensable conocer los procedimientos y políticas aplicadas, que se están realizando de acuerdo a la normativa establecida, con los controles eficaces y en tiempos oportunos; los mismos que permitan una eficiente y eficaz recuperación de cartera. Con la finalidad de identificar, implementar y mejorar controles internos en la gestión de crédito y cobranzas se llevara a cabo un análisis del departamento de crédito y cobranzas de ANDEC S.A.

5.3.2 Análisis de FODA



Fortaleza

- Trabajo en equipo con principios y valores por un mismo objetivo común
- Conocimiento de clientes con riesgo de morosidad.
- Personal capacitado y con experiencia en el Departamento de Cobranzas

Oportunidades

- Implementación de nuevos procesos
- Tecnología de punta para minimizar los procesos
- Alianzas estratégicas con empresas de cobranzas

Debilidades

- Mal uso de los procesos y sus actividades
- Ausencia del apoyo del área comercial para recuperación de cartera vencida.
- Limitado número de personal para cumplir metas de recaudación

Amenazas

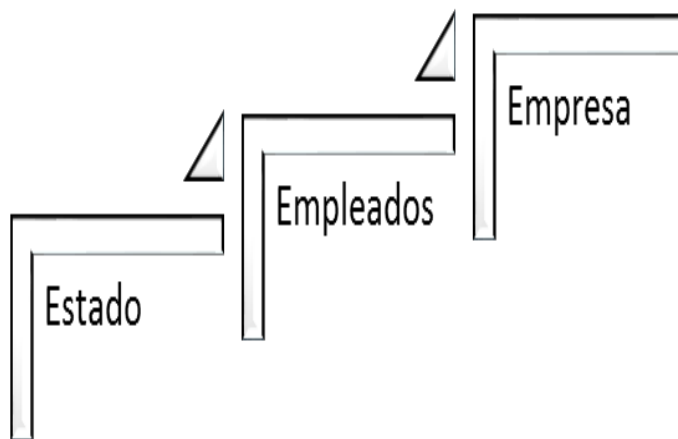
- Poca presión de la empresa para recuperación de la cartera vencida
- Falta de una ley de crédito que sancione a los clientes morosos

- Sanciones futuras al departamento de cobranzas por falta de gestión de recuperación de cartera vencida

5.4. Manual de procesos y procedimientos que se podría implementar.

5.4.1 Beneficiarios

La implementación de un nuevo proceso en el departamento de Crédito y Cobranzas tiene como objetivo disminuir la cartera vencida de la mencionada área beneficiando de manera directa a la empresa.



5.4.2 Objetivos de la propuesta

Nº	Objetivos Específicos	Actividades	Recursos	Presupuesto
1	Realizar Estrategias y controles para mejorar los procesos del departamento de crédito y cobranza.	Los créditos que se registren en los estados de cuenta serán por emisión de notas de crédito (NC).	Talento Humano	\$600.00
		Establecer intereses Por pago tardío.	Suministro de Oficina	\$550.00
		Contar con asesoría Legal preventiva.	Asesoría Legal	\$650.00
2	Aplicar un formato para el registro adecuado de las facturas, para obtener una información oportuna.	- Invertir en un sistema adecuado de facturación. - Archivar la documentación de manera correcta	Equipos y materiales	\$1200.00
		Crear un formato que permita modificar los cambios al ingresar las facturas.	Talento Humano	\$500.00
3	Estructurar un manual de políticas y procedimientos que permita optimizar las actividades.	Crear un manual que detalle cada una de las funciones.	Talento Humano	\$600.00
		Contar con personal altamente capacitado.	Capacitaciones	\$600.00
		Capacitar al personal sobre los nuevos manuales de procesos.	Gasto de Movilización	\$200.00

4	Fijar un plan organizacional para garantizar el desempeño del personal con la finalidad de obtener una estructura más eficaz.	Establecer funciones al personal de manera respectiva. Crear una estructura orgánica funcional Análisis de los resultados que se espera alcanzar.	Seminarios	\$900.00
Total		Son: Cinco mil ochocientos 00/100		\$5,800.00

Objetivos Específicos

- Realizar estrategias y controles para mejorar los procedimientos en el departamento de Crédito y Cobranzas
- Diseñar y aplicar un formato para el registro adecuado de las facturas, para obtener la información confiable y oportuna.
- Estructurar un manual de políticas, procedimiento y funciones, que permita optimizar las actividades en los diferentes departamentos de la empresa.
- Establecer un plan de organizacional para garantizar el desempeño del personal, con la finalidad de obtener una estructura orgánica más eficaz.

Actividades

Para cumplir con los objetivos detallados en el plan de ejecución, se realizaran las siguientes actividades:

- Se Realizara un adecuado análisis del cliente antes de otorgar el crédito.

Evaluar el historial de crédito del cliente, ya que todo crédito debe pasar por una

Período de evaluación previa por simple y rápida que esta sea.

- Contratar una asesoría legal preventiva.

La empresa debe de contar con un asesor legal, ya que muchos de los costos por recuperación de cartera y demanda pueden ser optimizados con un buen enfoque de prevención y una adecuada asesoría.

- Crear un formato que permita de manera flexible modificar los cambios al ingresar las facturas.

Al crear los formatos, que se requiere para el adecuado ingreso de las facturas se obtendrá información oportuna y verídica en el proceso contable.

- Adquirir un sistema de facturación

Implementar un sistema de facturación más eficaz

- Archivar la documentación de manera cronológica.

Al recopilar de forma organizada los documentos de interés para la empresa, permitirá clasificar, organizar y conservar los registros en forma sistemática, con la finalidad de lograr rapidez y eficacia en la localización de los documentos.

- Elaborar un manual que detalle cada una de las funciones que requiere la empresa.

El manual contendrá, cada uno de los pasos a seguir para que el personal pueda desempeñar sus funciones de manera adecuada y favorezca a la dirección y coordinación.

- Contar personal capacitado para realizar nuevas funciones.

La empresa debe capacitar al personal para que cubran nuevas funciones para mejorar las actividades departamentales.

- Capacitación al personal sobre el uso de manuales administrativos

Se realizará capacitaciones sobre el uso de los manuales administrativo, para que el personal pueda ejecutar sus funciones con un nivel óptimo.

- Diseñar una estructura orgánica funcional

Le permitirá a la empresa a llevar un mejor control y coordinación de las actividades, estableciendo un orden entre cargos y responsabilidades entre los empleados y gerentes.

- Asignación de funciones al personal de manera respectiva.

El personal deberá responder a los resultados esperados, ya que la empresa requiere que el desarrollo de las actividades deben ser dirigidas de manera eficiente en cuanto a la utilización de los recursos.

- Análisis de los resultados que se espera alcanzar.

La filosofía de trabajo establecida por medio de la visión, misión y estrategias, están orientados a optimizar los procesos de solución de problemas y brindar continuidad y mejoras para la empresa.

Recursos, Análisis Financieros

Para el desarrollo y la implementación de procesos de control para recuperar los niveles de liquidez, para mejorar las funciones operacionales, se requiere de recursos.

Los recursos financieros dentro de la organización permite distribuir y destinará el dinero para cada uno de los departamentos, es uno de los factores más importante para elaborar todas y cada una de las actividades que componen el proceso administrativo.

La asignación de recursos financieros, antes planeados por centro de gastos y costos, permitirá el uso racional de ellos y la obtención de los objetivos planeados en la operación, así mismo la distribución de los recursos en el área correcta y con rendimientos favorables, darán cumplimiento a sus compromisos y obligaciones contraídas por la empresa. Dentro de la ejecución del proyecto han intervenido Recursos Financieros los mismos que son vitales para hacer posible el continuo desarrollo del mismo, recursos como dinero en efectivo.

En lo administrativo, mediante la implementación de procesos de control se puede describir las actividades específicas que la empresa necesita para el desarrollo de las operaciones, con el propósito que el personal se destaquen en sus funciones, a través de herramientas e información requeridas para la ejecución de nuevas estrategias con la finalidad de poder alcanzar los resultados esperados.

Presupuesto para la Implementación

Descripción	Valor Unitario	Costo Total
Talento Humano		\$2,350.00
Recursos Humano		\$1,500.00
Seminario	\$900.00	
Capacitaciones	\$600.00	
Recursos Materiales y Equipo		\$1,750.00
Suministro de Oficina	\$550.00	
Equipos y Materiales	\$1,200.00	
Otros (Gastos de Movilización)		\$200.00
Total		\$5,800.00

5.4.3 Alcance

El presente trabajo analizará los procesos que se desarrollan en área de crédito y cobranzas de la empresa Acerías Nacional del Ecuador ANDEC.

5.4.4 Desarrollo de actividades

Procesos Estratégicos

Son aquellos relacionados con la estrategia de la organización (Bravo Carrasco, 2011); se considera los siguientes aspectos:

Los procesos deben tener un responsable designado que asegure su cumplimiento y eficacia.

Recursos Financieros

Los recursos financieros dentro de la organización permite distribuir y destinar el dinero para cada uno de los departamentos, es uno de los factores más importante para elaborar todas y cada una de las actividades que componen el proceso administrativo.

La asignación de recursos financieros, antes planeados por centro de gastos y costos, permitirá el uso racional de ellos y la obtención de los objetivos planeados en la operación, así mismo la distribución de los recursos en el área correcta y con rendimientos favorables, darán cumplimiento a sus compromisos y obligaciones contraídas por la empresa. Dentro de la ejecución del proyecto han intervenido Recursos Financieros los mismos que son vitales para hacer posible el continuo desarrollo del mismo, recursos como dinero en efectivo.

En lo administrativo, mediante la implementación de procesos de control se puede describir las actividades específicas que la empresa necesita para el desarrollo de las operaciones, con el propósito que el personal se destaquen en sus funciones, a través de herramientas e información requeridas para la ejecución de nuevas estrategias, con la finalidad de poder alcanzar los resultados esperados.

Impacto

Los principales beneficios de este proceso es que genera un impacto positivo, al realizar la implementación se considera que la inversión a realizar no tendrá un valor muy costoso que se recuperara con los beneficios que este aporte.

Podemos indicar que el costo para la implementación de un nuevo proceso en el departamento de crédito y cobranza de la empresa Acerías Nacional de Ecuador (ANDEC) se verá reflejado en la productividad del departamento, al establecer controles internos en el mismo tendremos resultados más confiables.

Cronograma

No	ACTIVIDADES	Mes1	Mes2	Mes3
1	Realizar estrategias y controles para mejorar los procedimientos el departamento de Crédito y Cobranzas			
2	Diseñar y aplicar un formato para el registro adecuado de las facturas, para obtener la información confiable y oportuna			
3	Estructurar un manual de políticas procedimientos y funciones que permite optimizar las actividades en los diferentes departamentos de la empresa			
4	Establecer un plan organizacional para garantizar el desempeño del personal con la finalidad de obtener una estructura organiza más eficaz.			

Lineamiento para evaluar la propuesta

En la propuesta se ha presentado el análisis de implementación de un proceso de control para mejorar el departamento de Créditos y Cobranzas, para contribuir de manera eficaz las funciones del departamento. Optimizando las cuentas por cobrar tendremos una mayor liquidez.

Podemos indicar que el costo de implementación del proceso de control en el departamento de Créditos y Cobranzas en la empresa Acerías Nacional del Ecuador

(ANDEC) será compensado con la mejora del departamento, al realizar controles internos tendrán resultados más confiables.

Los principales puntos de este proyecto es la implementación de manuales de procedimientos y procesos y se lograra que los empleados realicen sus actividades de manera eficiente. Dando como resultado una información oportuna y eficaz y así evitando los retrasos en el proceso.

Matriz de Evaluación

Procesos	Problemas	Propuesta
Análisis de crédito	Falta de análisis antes de otorgar el crédito	Aplicar políticas de crédito
Seguimiento de la cartera vencida	Falta de coordinación y seguimiento en la cartera vencida	Adecuado seguimiento de la cartera vencida
Manual de procedimientos y funciones	Procesos repetitivos	Aplicación de manual de procedimientos y funciones que ayudara a mejorar el departamento.
Capacitación del personal	El personal no cuenta con capacitación continua	Se mejorara el desempeño con capacitaciones contaste que ayude con para conocimiento de los empleados del área.
Distribución de funciones	Manejo incorrecto del desempeño el personal	Se logrará tener una estructura organizacional más eficiente

Diseño de proyecto

TEMA: Diseñar una estrategia para el mejoramiento del sistema de crédito y cobranzas en la empresa ANDEC S.A.; en la ciudad de Guayaquil.

PROBLEMAS	SISTEMATIZACION	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES
Las anomalías en el departamento de Crédito y Cobranzas, como los procesos repetitivos	¿Cómo detectar las anomalías en el departamento de Créditos y Cobranzas en lo que se refiere a las cuentas por cobrar?	Determinar las anomalías del departamento de Crédito y Cobranzas, recuperando la cartera vencida	Las anomalías existentes del departamento de Crédito y Cobranzas	V.I: Anomalías en el área de crédito y cobranzas V.D: Escaso rendimiento económico
En esta empresa no se realiza un correcto control de los créditos	¿Qué ocasionaría el mal ingreso de las Cobranzas?	Definir un adecuado control en los procesos	Detectar los posibles problemas encontradas dentro del proceso del departamento de crédito y cobranza.	V.I: Falta de coordinación y supervisión V.D: Inadecuado análisis de crédito
El personal no cuenta con un manual de políticas y procedimientos actualizados con el que pueda guiarse para realizar sus funciones de manera adecuada, al no realizarse determinadas actividades.	¿De qué manera afecta el inadecuado desempeño del personal por la falta de un manual de funciones en la empresa?	Comprobar de qué forma afecta a los departamentos el inadecuado desempeño del personal por falta de un manual de funciones actualizados	Elaborar un manual de funciones para mejorar el desempeño del personal, llevar un debido control dentro de los departamentos.	V.I: Manejo inadecuado de los controles dentro del área determinada. V.D: Carencias de procedimientos actualizados

Control de Actualizaciones

Descripción

El objetivo de esta edición es para indicar los cambios que se realizarán en el manual, de tal forma que el empleado pueda identificar rápidamente las modificaciones realizadas y así contar con la información actualizada de este documento.

Fecha: En el formato, se mostrara la fecha a partir entra en vigencia el cambio respectivo.

Sección: Mostrará las modificaciones que se realizó y el cambio.

Fecha	Sección	Descripción del cambio
	Todo el documento	Se creó el documento por Pamela García y Ginger Palma

Manual de procesos

OBJETIVO DE LOS PROCESOS DE NEGOCIOS

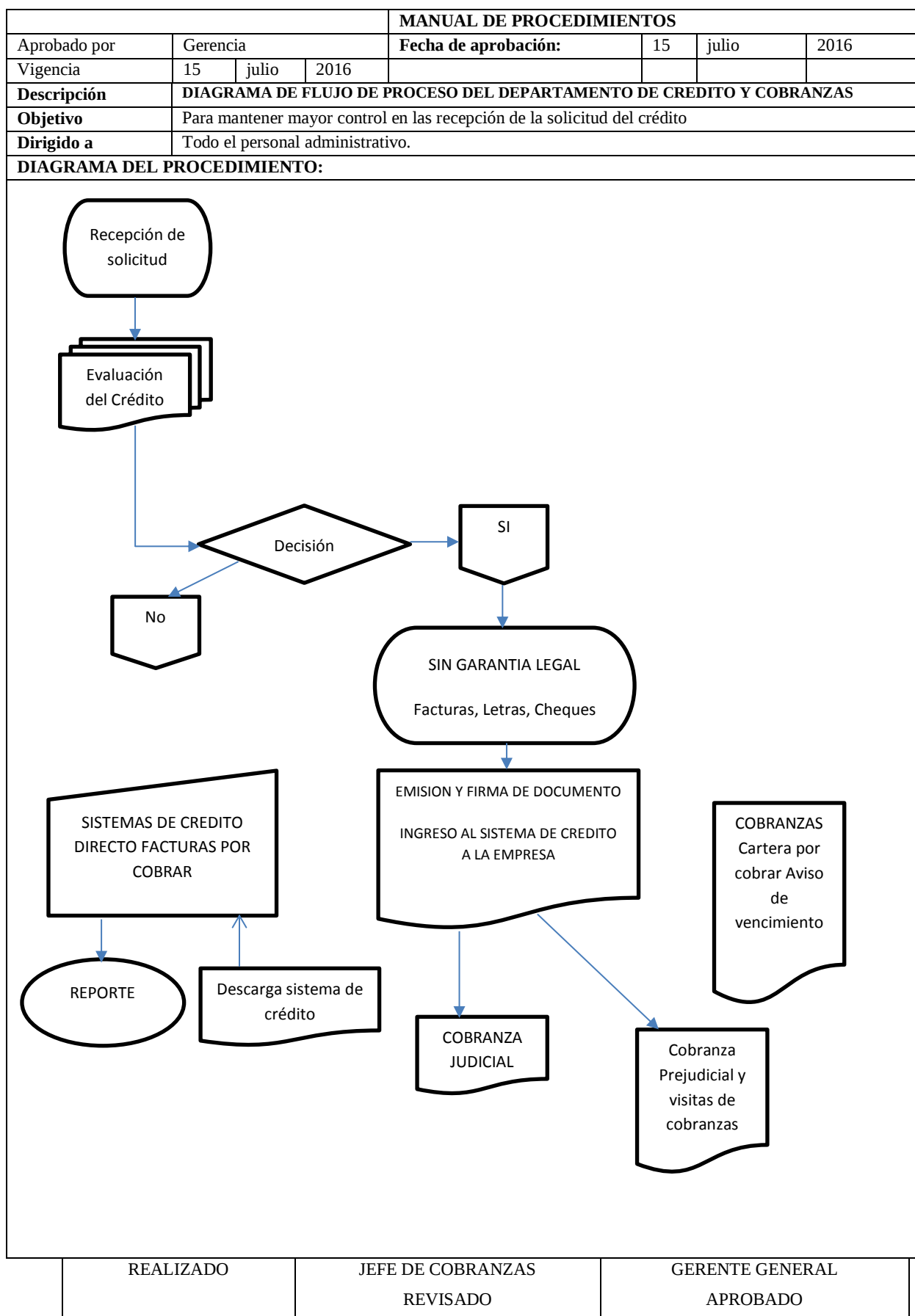
Establecer las normas y directrices para resolver los problemas presentados en cada uno de los procedimientos existentes.



Para nuestro proceso las áreas relacionadas se detallan a continuación:

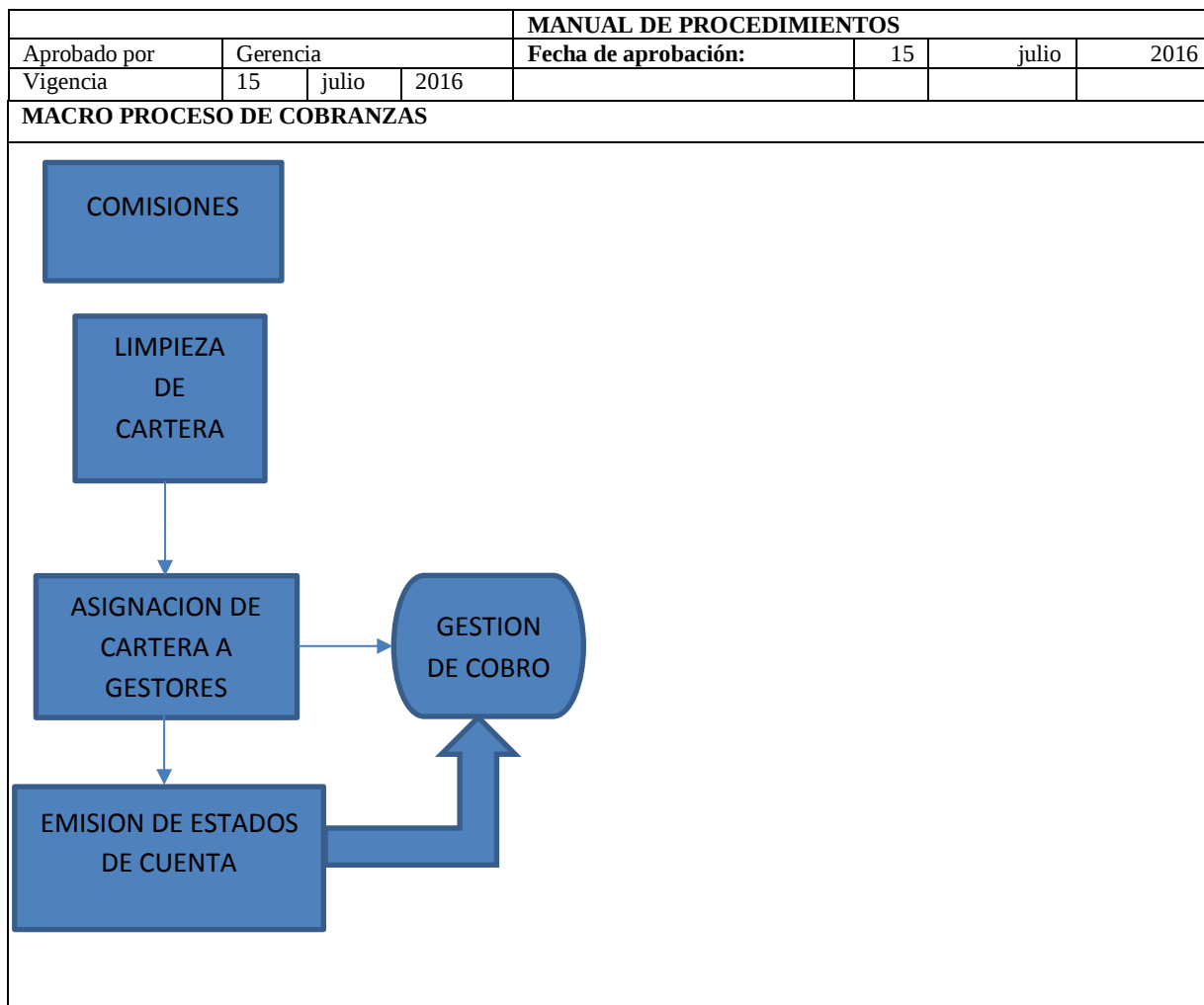
AREAS RELACIONADAS

- Venta
- Facturación
- Crédito y Cobranzas



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
Fecha de aprobación:	15	julio	2016
DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS			
Optimizar los procesos de recuperación de cartera vencida en busca de efectividad y eficiencia, con el objetivo de prevenir la cartera vencida			
Personal del Departamento de Crédito y Cobranza			
DIAGRAMA DEL PROCEDIMIENTO:			
Descripción del Procedimiento del departamento de Crédito y Cobranzas • Se inicia con la recepción de la solicitud de Crédito, la misma que es evaluada de acuerdo al monto que requiere el cliente. • Se analizan las garantías entregadas por parte del cliente • Se toma la decisión si se acepta las garantías o no • Si es SI se firman los documentos • Si es No hasta ahí llega la negociación • Firmado los documentos • Ingreso al sistema de crédito de la empresa • Facturación • Ingreso de reportes de cobranzas • De ser el caso, reportar a cobranzas o judicial • Liquidación de deuda			

REALIZADO	JEFE DE COBRANZAS REVISADO	GERENTE GENERAL APROBADO
-----------	-------------------------------	-----------------------------



Los procesos involucrados en el proceso de cobranzas se detallaran a continuación:

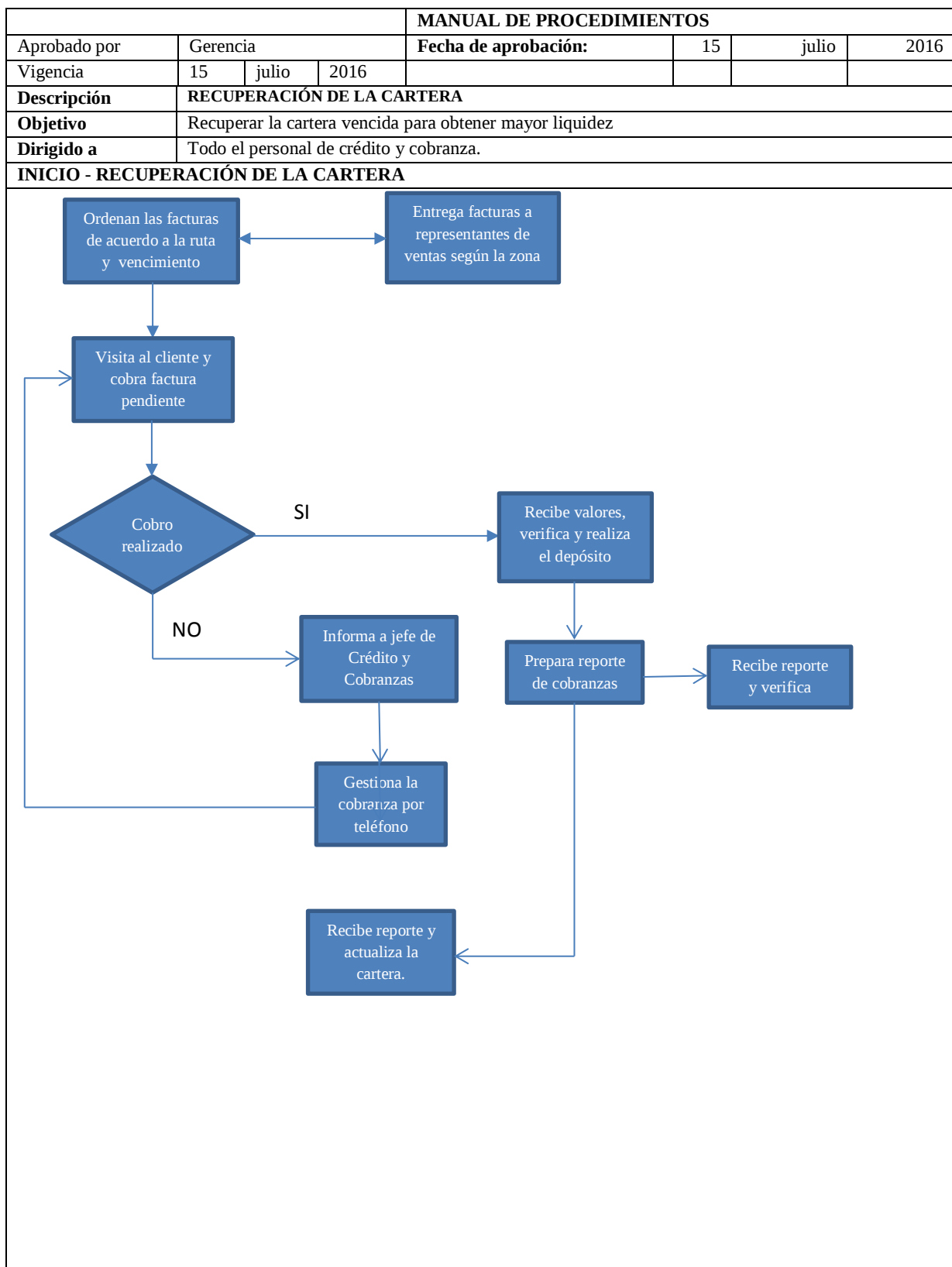
- **Comisiones:** este nos permite identificar las comisiones por ventas de servicios a pagar al vendedor.
- **Limpieza de Cartera:** este será automatizado por medio de los parámetros que se adicionen en el sistema.
- **Asignación de cartera a gestores:** se encarga de direccionar a los gestores el debido seguimiento de la cartera
- **Gestión de cobro:** este se encarga de gestionar la cobranza de los clientes por medio de las diferentes formas de pago.

				MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
Aprobado por	Gerencia			Fecha de aprobación:	15	julio	2016
Vigencia	15	julio	2016				
Descripción	GESTIÓN DE COBRANZAS - NARRATIVA						
Objetivo	Conocer el procedimiento de gestión de cobranzas de manera total, para evitar inconvenientes de tiempo en la operatividad de la empresa.						
Dirigido a	Todo el personal administrativo						
NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO:							
1. El Asistente de cobranzas, gestiona la cobranza por medio de la documentación y revisión de la cartera. 2. El Cliente o Vendedor entrega la respectiva documentación (Pago con Cheque o Nota de crédito). 3. El asistente de cobranzas, registra la cobranza y el contacto, sino esta vencido. En el caso de vencido, solicita la documentación y se gestiona el pago nuevamente. 4. El Asistente de cobranzas, se encarga de registrar la nueva manera de pago a acceder el cliente. Estas pueden ser: Acuerdo de pago Refinanciamiento o reestructuración de deuda. 5. El Jefe de cobranzas, recepta la documentación y firma la autorización. 6. El Asistente de cobranzas, registra la re-gestión de cartera. Emite documentación de la regularización de la cartera.							

REALIZADO	JEFE DE COBRANZAS REVISADO	GERENTE GENERAL APROBADO
-----------	-------------------------------	-----------------------------

				MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Aprobado por	Gerencia			Fecha de aprobación:	15	julio 2016
Vigencia	15	julio	2016			
Descripción	GESTIÓN DE COBRANZAS - NARRATIVA					
Objetivo	Conocer el procedimiento de gestión de cobranzas de manera total, para evitar inconvenientes de tiempo en la operatividad de la empresa.					
Dirigido a	Todo el personal administrativo					
NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO:						
1. El Asistente de cobranzas, gestiona la cobranza por medio de la documentación y revisión de la cartera. 2. El Cliente o Vendedor entrega la respectiva documentación (Pago con Cheque o Nota de crédito). 3. El asistente de cobranzas, registra la cobranza y el contacto, sino esta vencido. En el caso de vencido, solicita la documentación y se gestiona el pago nuevamente. 4. El Asistente de cobranzas, se encarga de registrar la nueva manera de pago a acceder el cliente. Estas pueden ser: Acuerdo de pago Refinanciamiento o reestructuración de deuda. 5. El Jefe de cobranzas, recepta la documentación y firma la autorización. 6. El Asistente de cobranzas, registra la re-gestión de cartera. Emite documentación de la regularización de la cartera.						

REALIZADO	JEFE DE COBRANZAS REVISADO	GERENTE GENERAL APROBADO
-----------	-------------------------------	-----------------------------



REALIZADO	JEFE DE COBRANZAS REVISADO	GERENTE GENERAL APROBADO
-----------	-------------------------------	-----------------------------

				MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Aprobado por	Gerencia			Fecha de aprobación:	15	julio 2016
Vigencia	15	julio	2016			
Descripción	RECUPERACIÓN DE LA CARTERA					
Objetivo	Recuperar la cartera vencida para obtener mayor liquidez					
Dirigido a	Todo el personal de crédito y cobranza					
NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO:						
• Análisis de respectivo vencimiento de las facturas • Entrega de las facturas vencidas según su ruta • Visita a los clientes de las facturas • Realizar el cobro • Se verifica los valores vencidos • Se realiza el reporte de cobranza • Se realiza la contabilidad Al no realizar el cobro • Se informa al jefe de crédito y cobranza • Se gestiona la cobranza por teléfono e informa al representante de la venta • Se realiza el reporte y se actualiza la cartera						

REALIZADO	JEFE DE COBRANZAS REVISADO	GERENTE GENERAL APROBADO
-----------	-------------------------------	-----------------------------

CONCLUSIONES

- El problema de la empresa radica es los procesos operativos repetitivos en el departamento de crédito y cobranzas ya que es lento y la misma se ha generado los valores y cartera vencida.
- La empresa ha incrementado en los últimos años en virtud del crecimiento de sus obras civiles y proyectos de construcción la cartera de cliente y su número de asesores comerciales a fin de hacer presencia a nivel nacional.
- La empresa no cuenta con el personal suficiente destinado a la recuperación de cartera, lo cual se convierte en una debilidad no solo para el departamento de crédito y cobranzas sino a la empresa en general.
- La retraso de información para la gestión de cobranzas, se aplicara un sistema de control que proporcione información actualizada y a tiempo, esto contribuirá a mejorar la efectividad de la cobranza

RECOMENDACIONES

- Con la aplicación de proceso de control en el departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa Acerías Nacional del Ecuador (ANDEC) mismo que mejorara la recuperación de cartera vencida
- Contratar más personal para el área de Crédito y Cobranzas para así disminuir el índice de la cartera vencida.
- Brindar constantes capacitaciones al personal sobre el uso del manual de procedimientos y funciones
- Considerar las sugerencias planteadas para el control de morosidad y llegar al cliente y poder así realizar un análisis de sus obligaciones y buscar soluciones.
- Seguir paso a paso las etapas del control, planteadas en la propuesta.

BIBLIOGRAFIAS

- (Del Cid, A., Méndez, R., Sandoval F., 2011).p 20
- (Seder, "Crédito y cobranza", 2002
- (Sarmientos, 2009)
- (Bamber, 2003)
- Ettinger Richard, 1981
- Franklin Córdova Buiza(2016)
- (Maldonado J. , 2010)
- (Hitt, M., Black, S. Porter, L., 2006)
- Idalberto Chiavenato,(2006)
- Hitt, Black y Porter,(2006)
- José Ángel Maldonado (2010)
- (Córdova Buiza, 2013)
- (Maldonado J. A., 2015)
- (Münch, 2010)
- (Bravo Carrasco, 2011);
- (Guerrero Sánchez, 2016);
- (Álvarez Torres, 2015)
- Talavera Pleguezuelos (1999)
- Rodríguez Valencia (2012)
- Según Boldrinir 2004
- Whittington y Pany (2005)
- José Antonio Pérez Fernández (1994)
- Naresh K. Malhotra (2008)
- Roberto Hernández Sampieri (1997)
- Daniel Behar (2008).
- García (2005)
- Douglas A. Lind (2012)
- Seder, "Crédito y cobranza", 2002)
- Sarmientos, 2009)
- Bamber, 2003)