



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE INGENIERÍA EN SISTEMAS
ADMINISTRATIVOS COMPUTARIZADOS.

TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PARA OPTAR
POR EL TÍTULO DE INGENIERO EN SISTEMAS
ADMINISTRATIVOS COMPUTARIZADOS.

TEMA:

“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA
POSTERIOR AUTOMATIZACIÓN DEL PROCESO DE
COBRANZAS EN LA EMPRESA DECO-ARTE DE LA
CIUDAD DE GUAYAQUIL”.

AUTORES: JIMÉNEZ JIMÉNEZ MICHAEL RAFAEL

JIMÉNEZ VALLEJO GENNER LEONARDO

TUTOR DE TESIS: ING. RAÚL HUREL.

GUAYAQUIL, 10 DE FEBRERO DEL 2021

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS

TÍTULO: Propuesta de un modelo de Gestión para la posterior automatización del proceso de Cobranzas en la micro empresa DECO-ARTE de la ciudad de Guayaquil

AUTORES: Jiménez Vallejo Genner / Jiménez Jiménez Michael		REVISORES: ING Raúl Hurel Moran
INSTITUCIÓN: Universidad de Guayaquil	FACULTAD: Facultad de Ciencias Administrativas	
CARRERA: Ingeniería en Sistemas Administrativos Computacionales		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	N° DE PÁGS.: 67	
ÁREA TEMÁTICA: Tecnología de la Información para la Gestión Empresarial		
PALABRAS CLAVES: Gestión, Cobranza, Cartera, Indicadores		
RESUMEN: El presente trabajo propone acercar a la microempresa DECO-ARTE hacia la formalización de procesos y estándares, revisión de resultados mediante le implementación de indicadores de Gestión y como base para futuras mejoras del mismo proceso y en un mediano plazo adquieran tecnología que permita agilizar el proceso dejando la parte Operativa del Registro y procedan al análisis y toma de decisiones sobre los diferentes tipos de cartera por cobrar a los clientes.		
N° DE REGISTRO(en base de datos):		N° DE CLASIFICACIÓN:
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	☐ SI	☐ NO
CONTACTO CON AUTORES:	Teléfono: 0978621213 0967462874	E-mail: gennerj@hotmail.com mrJiménez24@hotmail.com
CONTACTO DE LA INSTITUCIÓN	Nombre: Ing Raúl Hurel. Teléfono: 0992060314	

CERTIFICADO DE PORCETAJE DE PLAGIO



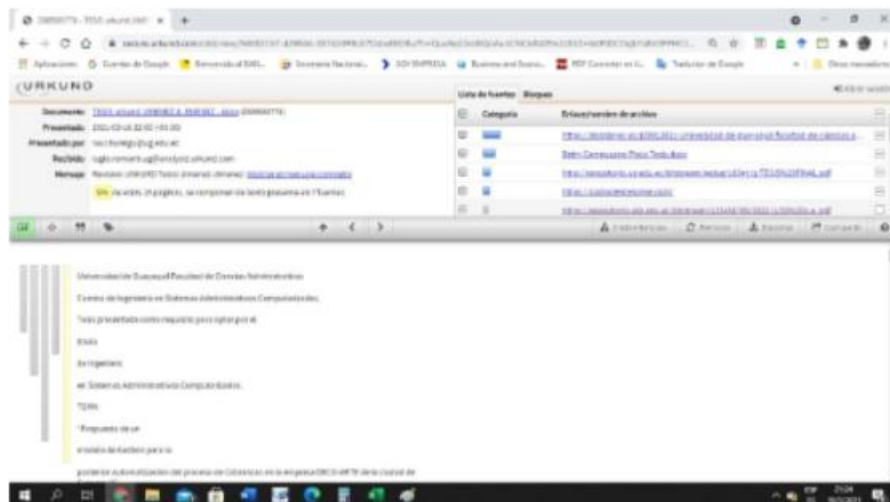
UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA INGENIERÍA EN SISTEMAS ADMINISTRATIVOS COMPUTARIZADOS
UNIDAD DE TITULACIÓN



CERTIFICADO DE PORCENTAJE DE SIMILITUD

Habiendo sido nombrado ING. RAÚL SANTIAGO HUREL GUZMÁN, tutor del trabajo de titulación certifico que el presente trabajo de titulación ha sido elaborado por JIMÉNEZ VALLEJO GENNER LEONARDO, CI 0916000391 y JIMÉNEZ JIMÉNEZ MICHAEL RAFAEL, CI 0940636244, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de INGENIERO EN SISTEMAS ADMINISTRATIVOS COMPUTARIZADOS.

Se informa que el trabajo de titulación: **"Propuesta de modelo de Gestión para la posterior automatización del proceso de Cobranzas en la empresa DECO-ARTE de la ciudad de Guayaquil"**, ha sido orientado durante todo el periodo de ejecución en el programa antiplagio URKUND quedando el 6% de coincidencia.



ING. RAÚL SANTIAGO HUREL GUZMÁN, MAE.
C.I. 0916753650

RENUNCIA DE DERECHOS DE AUTOR

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: **Jimenez Vallejo Genner Leonardo con c.c. # 0916000391** y, **Jiménez Jiménez Michael Rafael c.c. # 0940636244** cuyo tema es:

"PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA POSTERIOR AUTOMATIZACIÓN DEL PROCESO DE COBRANZAS EN LA MICRO EMPRESA DECO-ARTE DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL".

Derechos que renunciamos a favor de la Universidad de Guayaquil, para que haga uso como a bien tenga.



JIMENEZ VALLEJO GENNER LEONARDO

C.I: 0916000391



JIMENEZ JIMENEZ MICHAEL RAFAEL

C.I. 0940636244



El Honorable Jurado Calificador otorga a este trabajo de Titulación

La Calificación de: _____

Equivalente a: _____

DEDICATORIA

A mi madre que firme sigue con nosotros, a mi esposa
que me enseñado a esforzarme y a mis profesores que sin ellos
no hubiese llegado hasta aquí.

AGRADECIMIENTO

Genner Jiménez:

Agradezco a Dios, a mi madre mi esposa y a mis maestros que sin ellos no llegaría a alcanzar este objetivo.

Dedicatoria.

Dedico este trabajo de tesis a mi tía Nelly, la cual siempre ha sido un pilar fundamental en mi formación como persona y como profesional.

A mi madre por estar siempre conmigo apoyándome y motivándome desde el inicio de mi vida estudiantil. Muchas gracias por todo.

A mis hermanos, para motivarlos y demostrarles que con esfuerzo, fe y dedicación podemos lograr todos nuestros objetivos que tengamos en nuestras vidas.

A mi familia; padre, abuelita, tías, primos por haber contribuido enormemente con cada granito de fe depositado en mí.

Michael Jiménez J.

Agradecimientos.

Agradezco a mi familia por toda la ayuda que me dieron desde mi niñez, por haberme guiado por el camino del bien y poderme formar como persona y profesional, gracias por siempre estar allí presente en cada momento, y darme las fortalezas y ánimos a seguir adelante.

A la universidad de Guayaquil, especialmente la facultad de ciencias administrativas las cuales me recibieron con los brazos abiertos. Igual que mis profesores de la carrera ingeniera en sistemas administrativos computarizados, gracias por compartir sus conocimientos para poder formarme como profesional.

A mis profesores del colegio Otto Arosemena Gómez y Escuela El gran Maestro, muchas gracias por formarme con mucho cariño y dedicación en mi vida estudiantil que curse durante mi niñez y adolescencia.

A todo el equipo que conforma comercial DECO-ARTE, muchas gracias por colaborar en mi proyecto integrador y tesis.

A mis compañeros y amigos de aula, estoy muy agradecido por todos los conocimientos y vivencias que tuvimos juntos.

Michael Jiménez J.

INDICE GENERAL

FICHA DE REGISTRO DE TESIS	I
CERTIFICADO DE PORCETAJE DE PLAGIO	III
RENUNCIA DE DERECHOS DE AUTOR.....	IV
CALIFICACION DEL HONORABLE JURADO	V
DEDICATORIA.....	VI
AGRADECIMIENTO.....	VII
INDICE GENERAL.....	X
ÍNDICE DE FIGURAS	XIII
ÍNDICE DE TABLAS	XIV
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XV
RESUMEN.....	XVI
ABSTRACT.....	XVII
Certificación del Tutor o Director de Trabajo de Graduación o Titulación.....	XVIII
CAPITULO 1 INTRODUCCIÓN.....	1
Ubicación.....	4
Análisis Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).....	5
Fortalezas.....	5
Oportunidades.....	5
Debilidades	6
Amenazas	6
CAPITULO 2 EL PROBLMEA	7
Planteamiento del problema	7
Formulación y sistematización del problema	8
Formulación.....	8
Sistematización.....	8
Objetivos.....	8

Objetivo General	8
Objetivos Específicos	9
Justificación de la Investigación	9
Justificación Práctica	9
Justificación metodológica.	10
Hipótesis y Variables.....	10
Hipótesis General	10
Variables de estudio:	10
Hipótesis general	10
Alcance	¡Error! Marcador no definido.
CAPITULO 3 MARCO TEÓRICO	11
Antecedentes.....	11
Marco Conceptual	11
Marco Legal.....	15
CAPITULO 4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	19
Entrevista.....	19
Análisis de la entrevista a los dueños de la empresa DECO-ARTE	19
Proceso As is	25
Definiciones.....	26
Responsables	26
Proceso	26
CAPITULO 5 PROPUESTA CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	28

Propuesta de Modelo de Gestión.....	28
Proceso To Be.....	28
Nombre del Modelo.....	36
Objetivos Generales.....	36
Objetivos Específicos	36
Responsables	36
Categorización de la Cartera	37
Política de gestión de cobranzas.....	41
Indicadores de la Gestión de Cobranzas.....	42
Fases de implementación del Proyecto.....	43
Revisión y aprobación de la Propuesta.....	43
Costo de Implementación del Proceso	43
CAPITULO 6 Conclusiones y Recomendaciones.	45
Bibliografía.....	47

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1 Ubicación DECO-ARTE, Autoría Propia	4
Ilustración 2 Administración del Proceso de Negocios, Fuente Business Process management Practical guidelines to successful implementations	14
Ilustración 3 Diagrama de Flujo del Proceso de Cobranzas DECO-ARTE As Is, Autoría propia.	25
Ilustración 4 Hoja de Ruta para DECO-ARTE, Autoría Propia.....	31
Ilustración 5 Formato de Carta para Recordatorio de Pago, Fuente : Autoría Propia..	34
Ilustración 6 Flujo General del la Gestión de Cobranza Fuente Autoría propia.	35
Ilustración 7 Modelo de Reporte de Cartera por Monto Vencido, Autoría Propia.	37
Ilustración 8 Reporte de Cartera por Plazos de Vencimiento, Autoría Propia.....	41
Ilustración 9 Carta de Autorización de Uso de Información para esta Tesis	49

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Plazos de Vencimiento, Autoría Propia	40
Tabla 2 Indicadores de Gestión para DECO-ARTE.....	42

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Carta de Autorización para uso de la Información.....	48
---	----

RESUMEN

“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA POSTERIOR AUTOMATIZACIÓN DEL PROCESO DE COBRANZAS EN LA EMPRESA DECO-ARTE DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”.

Se realiza este trabajo de investigación para acercar a la microempresa DECO-ARTE hacia la formalización de procesos y estándares, revisión de resultados mediante la implementación de indicadores de Gestión y como base para futuras mejoras del mismo proceso y en un mediano plazo adquieran tecnología que permita agilizar el proceso dejando la parte Operativa del Registro y procedan al análisis y toma de decisiones sobre los diferentes tipos de cartera por cobrar a los clientes.

Mediante el uso de Entrevistas a los funcionarios involucrados en el proceso de cobranzas obtuvimos datos relevantes a la actual ejecución de la cobranza y los registros que realizaban de las mismas, esto nos llevó a determinar que existe una oportunidad de mejora que nos lleve a tener mayor calidad en el registro de la información como base para los Indicadores planteados.

Entre los resultados más relevantes tenemos la segmentación de la cartera de cuentas por cobrar para realizar mejor la gestión y designado los responsables de esta.

Palabras claves: Gestión, Cobranza, Cartera, Indicadores.

AUTOR(es):

Jiménez Vallejo Genner / Jiménez Jiménez Michael

TUTOR: Ing. Raúl Hurel.Guzmán

ABSTRACT

AUTHOR(S): Genner Jiménez Vallejo

Michael Jiménez Jiménez

This research work is carried out to bring the DECO-ARTE micro-enterprise closer to the formalization of processes and standards, reviewing results by implementing Management indicators and as a basis for future improvements of the same process and in the medium term acquire technology that allows to agility the process leaving the Operational part of the Registry and proceed to the analysis and decision-making on the different types of portfolio receivable to customers.

Through the use of interviews with the officials involved in the collection process we obtained data relevant to the current execution of the collection and the records they made of them, this led us to determine that there is an opportunity for improvement that leads us to have higher quality in the recording of the information as the basis for the Indicators raised. Among the most relevant results we have the segmentation of the portfolio of accounts receivable to better perform the management and designate those responsible for it.

Keywords: Management, Collection, Portfolio, Indicators.

TUTOR: Ing. Raúl Húrel Guzmán

Certificación del Tutor o Director de Trabajo de Graduación o Titulación



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA SISTEMAS ADMINISTRATIVOS COMPUTARIZADOS
UNIDAD DE TITULACIÓN



EC. ROBERTO MORALES VERGARA, PHD.
DIRECTOR (A) DE LA CARRERA SISTEMAS ADMINISTRATIVOS COMPUTARIZADOS
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

Ciudad. -

De mis consideraciones:

Envío a Ud. el Informe correspondiente a la tutoría realizada al Trabajo de Titulación **Propuesta de modelo de Gestión para la posterior automatización del proceso de Cobranzas en la empresa DECO-ARTE de la ciudad de Guayaquil.** de los estudiantes **Jimenez Jimenez Michael Rafael y Jimenez Vallejo Genner Leonardo**, indicando que ha cumplido con todos los parámetros establecidos en la normativa vigente:

- El trabajo es el resultado de una investigación.
- El estudiante demuestra conocimiento profesional integral.
- El trabajo presenta una propuesta en el área de conocimiento.
- El nivel de argumentación es coherente con el campo de conocimiento.

Adicionalmente, se adjunta el certificado de porcentaje de similitud y la valoración del trabajo de titulación con la respectiva calificación.

Dando por concluida esta tutoría de trabajo de titulación, **CERTIFICO**, para los fines pertinentes, que la estudiante está apta para continuar con el proceso de revisión final.

Atentamente,

Ing. Raul Hurel Guzman, MSc.
C.I. 0916753650

CAPITULO 1 INTRODUCCIÓN

Comercial “DECO-ARTE” es una microempresa familiar ubicada en la zona Noroeste de la ciudad de Guayaquil la cual se dedica a las ventas de electrodomésticos, muebles para el hogar y otros enseres domésticos. Sus propietarios detectaron una oportunidad en esta zona de Guayaquil donde no existían otros negocios dedicados a este tipo de comercio lo cual generó relaciones comerciales con los habitantes del sector ya que podían acceder a créditos directos.

Los servicios principales de Comercial “DECO-ARTE” son brindar crédito directo a los clientes y la entrega del artículo adquirido a domicilio sin costo adicional, estos servicios son a los que sus propietarios atribuyen la acogida favorable en el sector de influencia.

En la actualidad Comercial DECO-ARTE tiene procesos de cobranzas empíricos puesto que los propietarios son quienes realizan las actividades relacionadas con los registros, recaudación del efectivo, revisión de deudas pendientes y gestión de cobro. Los dueños tienen como objetivo mejorar la recuperación de la cartera agilizando los procesos, ahorrando tiempo y recursos en la ejecución de las cobranzas, hoy en día sus cobranzas las maneja mediante un archivo de Microsoft Excel donde registran todas las deudas y los pagos.

Mediante el presente proyecto pretendemos proponer, mediante el uso de metodologías administrativas un modelo de gestión que facilite la administración de las cuentas por cobrar, teniendo en cuenta una futura implementación de un sistema informático que registre los cobros al momento de generarlos.

Comercial “DECO-ARTE” cuenta con 20 años de experiencia dedicada a la comercialización de electrodomésticos y mobiliario para el hogar, cuenta con 4 trabajadores en sus 2 sucursales. La matriz se encuentra ubicada al Noroeste de la ciudad de Guayaquil, parroquia nueva Tarqui, Av. Casuarina manzana 1770 solar 8.

Comercial “DECO-ARTE” aplicó una estrategia de Servicio y Financiamiento para captar y fidelizar a los clientes del sector: Crédito directo con cuotas semanales y la entrega del artículo adquirido hasta el domicilio del cliente, así como el cobro a domiciliario. Por esta estrategia de servicio los dueños aseguran que han podido mantenerse en el negocio durante estos años.

El mantener o aumentar la cantidad de clientes es uno de los objetivos generales para los negocios ya que renovar o crear nuevas transacciones ayuda a incrementar la rotación de los activos de la empresa y así generar mayor utilidad y liquidez. DECO-ARTE no se aleja de este principio y para ello manejan el crédito como una herramienta comercial que les ayuda a conseguir este fin.

Al manejar la venta a crédito genera una cartera por cobrar a plazos semanales que se gestionan por medio de la función de cobranzas y la persona que realiza la recaudación.

La función de cobranzas al igual que las demás funciones en la empresa se han visto modificadas debido al incremento del uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) dentro del ámbito empresarial, logrando que los registros y las transacciones sean más ágiles y se puedan analizar los resultados en tiempo real y de forma constante en virtud de tomar decisiones basadas en información actualizada.

DECO-ARTE consta de un software administrativo de escritorio que llamado PC-GERENTE el cual registran las transacciones tales como inventarios, compras, ventas,

cuentas por pagar, cuentas por cobrar. Además de usan hojas de cálculo electrónicas para realizar registros adicionales por facilidad y agilidad.

Ubicación

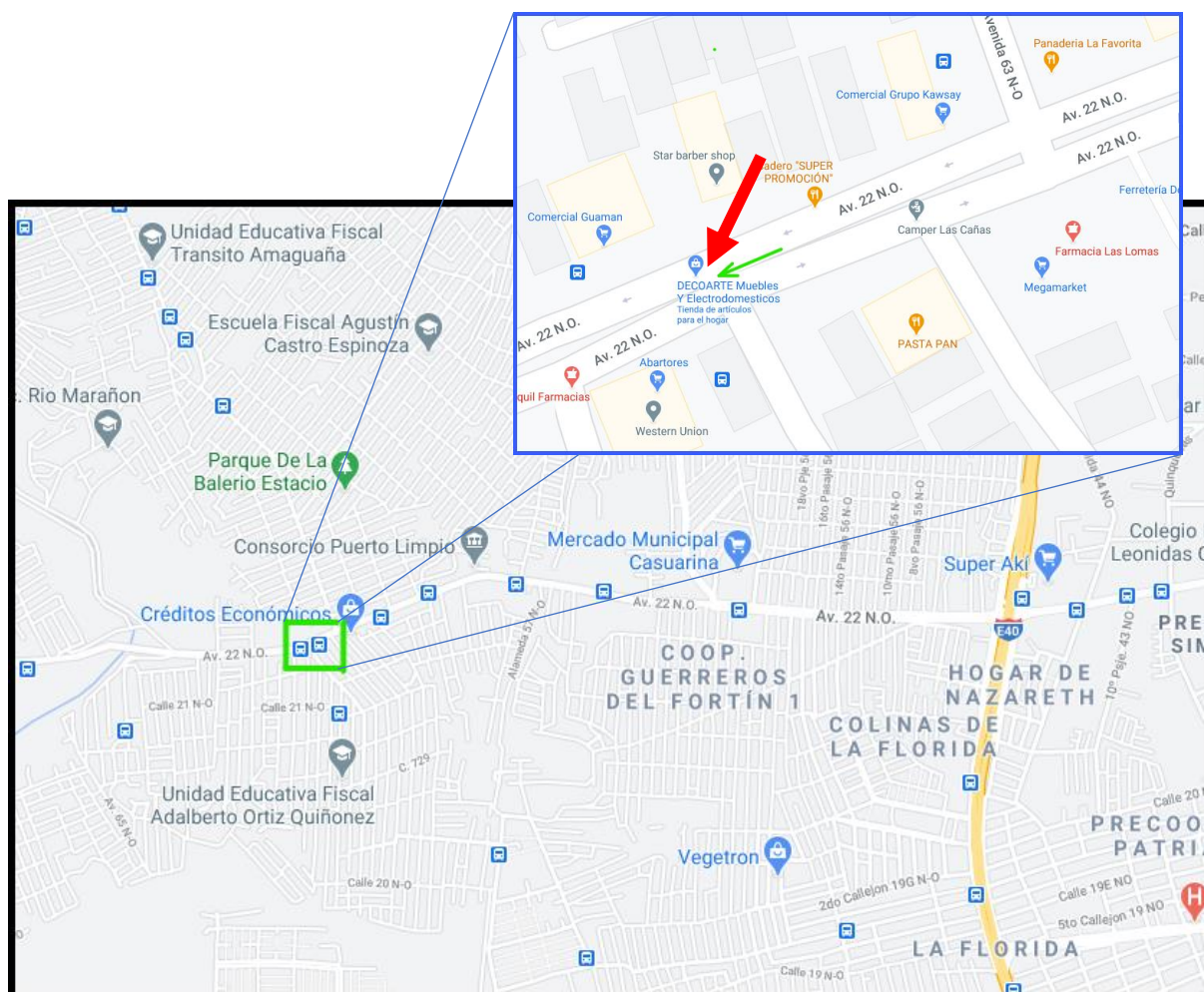


Ilustración 1 Ubicación DECO-ARTE, Autoría Propia

La microempresa Deco-Arte está ubicado en la ciudad de Guayaquil, sector Noroeste Parroquia Nueva Tarqui Avenida Casuarina manzana. 1770 solar 8.

Análisis Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

Es un instrumento esencial que toda organización debe utilizar. Las fortalezas y oportunidades son los factores que favorecen el logro de la misión y visión, objetivos y estrategias de la organización. A diferencia de las debilidades y amenazas son factores que obstaculizan el logro de la misión, visión, objetivos y estrategias de la organización, cada debilidad o amenaza que se logre solucionar es una oportunidad para la empresa (Cubillo Pinilla & Blanco González, 2014).

Para el desarrollo de este análisis se mantuvo reuniones con la dueña y el esposo quien se encuentra en el cargo de supervisor de cobranzas quienes son esposos y fundadores del negocio, ellos explicaron cuáles son las cualidades que, debido a su experiencia y conocimiento; se incluyeron como las características que se clasificaron en este análisis.

Fortalezas

- La atención a los clientes es rápida y personalizada;
- Equipo de trabajo comprometido con la empresa;
- Dueños con más de 20 años de experiencia en el negocio;
- Local surtido con gran variedad de productos respecto a su línea de negocio;
- Dueños dispuestos al cambio.

Oportunidades

- Local principal ubicado en zona de gran crecimiento económico dentro de la ciudad de Guayaquil;
- Gran demanda de sus productos por tener gran variedad;

- Potencial ingresos de recuperación de cartera;
- El uso de tecnologías que ayuden a mejorar sus procesos;
- Oportunidad de ampliar su mercado.

Debilidades

- No tienen definido sus procesos;
- Desconocen la situación real de la cartera de cobranzas;
- Falta de capacitación en el área de cobranzas;

Amenazas

- Ingreso de empresas con mayor inversión que permita dar Crédito;
- Falta de pago de los clientes por motivo de pérdida de los ingresos económicos;
- Pérdidas por robos a recaudadores;
- Auto – Robos de recaudadores.

CAPITULO 2 EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

Según el informe Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2019/2020, nuestro país presenta una Tasa de Emprendimiento Temprano (TEA) del 36,2% y una Tasa de Establecimiento de negocios del 14,2%, siendo estas de las más altas de los países evaluados (Ecuador – Chile – Brasil – Colombia) (Lasio, Amaya, Zambrano, & Ordeñana , 2020).

La actividad de emprendimientos genera las microempresas y estas a su vez las Pymes y después de varios años de mantenimiento en el mercado y crecimiento del volumen de negocio evolucionan hasta ser empresas que con sus transacciones generan un desarrollo económico en los países, en la realidad de Ecuador esto no es distinto.

La microempresa DECO-ARTE es una organización que se ha mantenido en el tiempo y continúa con sus transacciones en el mercado que inició, ahora se ha visto afectada por la disminución de su recuperación de sus cuentas por cobrar, ya que muchos datos de estas cuentas, tales como la información de los datos del cliente, abonos y saldos no se encuentran completos o actualizados.

De la entrevista inicial sus dueños manifiestan que no realizan un análisis previo a las personas a las cuales les otorga crédito, por lo tanto, tiene retrasos en registrar su información en el sistema por tanto también existe disconformidad de parte de los clientes respecto a los saldos de sus cuentas.

La microempresa DECO-ARTE cuenta con el sistema informático PC GERENTE y hojas de cálculos EXCEL en las cuales registran los cobros antes de ingresarlos al sistema, sin embargo, no hay una consistencia de la información cuando necesitan resumir los valores por cobrar ni cuando los clientes solicitan sus saldos.

Comercial DECORTE cuenta con un motorizado el cual es el encargado de realizar los cobros en terreno dejando un recibo de respaldo el cual al llegar a la oficina uno de sus dueños ingresa al sistema PC GERENTE, sin embargo, esta microempresa no cuenta con un modelo de gestión de cobranzas que le ayude a mejorar este proceso

Formulación y sistematización del problema

Formulación

¿La propuesta de un Modelo de Gestión para el área de cobranzas ayudará a disminuir el retraso del registro de la información y permitirá una posterior automatización de este?

Sistematización

¿Cómo se han registrado los cobros de los Clientes en los últimos meses?

¿De qué modo afecta a DECO-ARTE la forma de registro de los cobros de los clientes?

¿Qué impacto en la recuperación de cartera tiene la forma en la que Gestionan la cobranza en la actualidad?

Objetivos

Objetivo General

Proponer un modelo de gestión que incluya procesos y funciones en el área de Cobranzas para la posterior implementación y automatización mediante un sistema informático.

Objetivos Específicos

- Relevar información sobre el manejo de las cobranzas de la microempresa DECO-ARTE.
- Proponer lineamientos en el modelo de gestión de cobranzas los cuales permitan tener integridad de datos y mejorar la recuperación de su cartera.
- Proponer indicadores de gestión y de objetivos que permitan realizar un análisis gerencial con la información de cobranzas.

Justificación de la Investigación

Justificación Práctica

El presente trabajo de investigación se enfoca en proponer un modelo de gestión de cobranzas que se integre al sistema PC GERENTE, el cuál permita mejorar la calidad de los datos mejorando el análisis de información que servirá para la toma de decisiones dentro del área de cobranzas.

La implementación de un proceso de gestión de cobranzas en la microempresa DECO-ARTE beneficiara en la recuperación de su cartera vencida dando los lineamientos en cada etapa del vencimiento de la cartera y personas encargadas de la misma, además de mantener la información integra y actualizada.

DECO-ARTE tendrá un acercamiento inicial a la formalización de los procesos de negocio, describiremos la forma de trabajo que usa actualmente y como se propone realizarla, indicando cuáles serán las mejoras al usar la nueva propuesta.

Justificación metodológica.

Serán aplicadas las técnicas de entrevistas y observación de campo para descubrir las oportunidades de mejora existentes en el área de cobranzas mediante el uso de procesos de mejora continua como lo es el BPM (Business Process Management) y la metodología SCAMPI clase C (Standar CMMI Appraisal Method for Process Improvement) del CMMI (Capability Maturiry Model Integration).

Hipótesis y Variables

Hipótesis General

El diseño y propuesta de un modelo de gestión para el proceso de cobranzas mejorará la integridad de los datos lo cual permitirá analizarla y gestionar la cobranza de una forma técnica.

Variables de estudio:

Variable independiente: Modelo de gestión de cobranzas.

Variable dependiente: Mejorar la recuperación de cartera.

Hipótesis general

La creación y propuesta de un modelo de gestión para el área de cobranzas mejorara la integridad de datos, y estos a su vez permitirán manejar indicadores que conlleven enfoca la gestión en campo incrementando así la recaudación de la cartera por cobrar.

CAPITULO 3 MARCO TEÓRICO

Antecedentes

Marco Conceptual

El presente estudio tiene como finalidad dar a conocer los procedimientos actuales y los puntos de mejora para generar un nuevo procedimiento que deje sentadas las bases para un desarrollo posterior del software que automatice el procedimiento.

Cuando hablamos de procesos debemos tomar en cuenta la visión holística de la organización donde existen las personas, el ambiente del negocio y la tecnología, todos ellos unidos de forma congruente mediante un proceso.

Los procesos efectivos pueden amortiguar las dificultades entre el ambiente normal del negocio, la gente y la tecnología de la organización (Garcia & Turner, 2007).

Consideramos que lo más importante no debe ser los controles de máximos o mínimos ni las herramientas de estadísticas analíticas como parte de los controles de calidad sino el determinar las operaciones de importancia crítica en la organización, así como medir el desempeño en estas operaciones, pero en función de encontrar la causa raíz del bajo o alto desempeño y así poder replicar el proceso y no necesariamente culpar a una persona sino ver el cumplimiento y el resultado del proceso.

El proceso de Negocios consiste en un grupo de Actividades que se realizan coordinadamente en un ambiente técnico y organizado (Weske, 2007)

Las mediciones continuas son las herramientas que nos da a conocer el impacto que tienen los servicios y el proceso que los genera,

Adam Smith en su libro Investigación sobre la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones, explicó la división Social del trabajo como una forma de tener mayor productividad en una organización generando personas especialistas en cada parte del proceso, esto genera que se cree una organización en forma de estructura piramidal en donde las bases son los obreros y en la cúspide se encuentra el directivo principal de la empresa.

Esta organización permite que existan áreas específicas que se especializan en cada una de las actividades de la empresa y así poder reforzar la capacidad individualmente a cada área según los objetivos de la gerencia.

En toda organización debe existir una fuente de ingresos aun cuando esta sea pública, privada, con o sin fines de lucro puesto que, para cumplir su objeto social, es decir el motivo esencial de la organización; se necesitan recursos, estos se dan por fuentes directas como las ventas de bienes o la prestación de servicios o de forma indirecta como lo es recibir aportes de socios, accionistas, donadores, aportes estatales o alguna otra forma de ingreso.

Para esto las organizaciones conocen y manejan sus finanzas en la mejor forma posible, lo que no lo lleva a indicar si tiene o no un proceso formal de cómo hacerlo. En sentido general se define Finanzas como el arte y la ciencia de Administrar el Dinero (Gitman, 2003), y en ello entra también lo denominado Administración Financiera que es una parte de la Administración General que se encarga de gestionar los recursos financieros de una empresa.

Según Arturo Morales Castro en el Libro Crédito y Cobranzas (Castro, 2014) ,el crédito es un préstamo en dinero donde la persona se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo determinado y según las condiciones de común acuerdo. Este concepto lo podemos ampliar hacia la actividad de DECO-ARTE donde la institución no

realiza un préstamo de dinero sino un crédito directo hacia el cliente por un bien recibido, por este bien se pacta un precio y forma periódica de pago y el plazo de pago respectivo.

Según el Diccionario de la Lengua Española (Real Academia de la Lengua, 2020) el término Cobranzas se refiere a la acción de Cobrar, esto encierra a toda la actividad que se realice desde el momento que se vuelve exigible la deuda ya sea que este acto se realice de forma presencial o no presencial, por medios físicos o electrónicos, por cuenta propia o de terceros.

Según Guillermo Westreicher (Westricher, 2021), la cobranza es el acto o procedimiento por el cual se consigue la contraprestación por un bien o servicio o la cancelación de una deuda. Es decir, la cobranza es la obtención de un pago pactado esto no necesariamente ocurre al tiempo que el vendedor entrega su mercancía o que el empleado desarrolla el trabajo encargado. En ocasiones el plazo de cobro se extiende por un tiempo no definido en el acuerdo teniendo que llegar s nuevas negociaciones e los saldos o en algunos casos declararlos incobrables.

El mejor lugar donde ver la real situación de una empresa es en el departamento de Crédito y Cobranza según el Libro Cobranzas en Epoca de Crisis (Aznar, 2005)

Con esta aseveración podemos decir que si un departamento de cobranzas no está organizado y tienen deficiencias en la entrega de información a los clientes internos y externos debería iniciar un cambio iniciando por un área que, es la que recupera el recurso financiero de la organización.

Los objetivos del negocio se fundamentan en las decisiones de la gerencia estratégica, en lo más alto de la pirámide organizacional, esta gerencia proporciona los objetivos específicos para poder llegar a los objetivos generales de la organización. La gerencia de las tácticas corresponden a los gerentes indicando que pasos se van a seguir para llegar a los objetivos

planteados, La Gerencia de Operaciones asegura que se cumplan los indicado por la gerencia táctica y al final todos tienen como base fundamental los procesos del negocio que estandarizan como realizar las actividades dentro de la empresa (Jeston & Nelis, 2008).

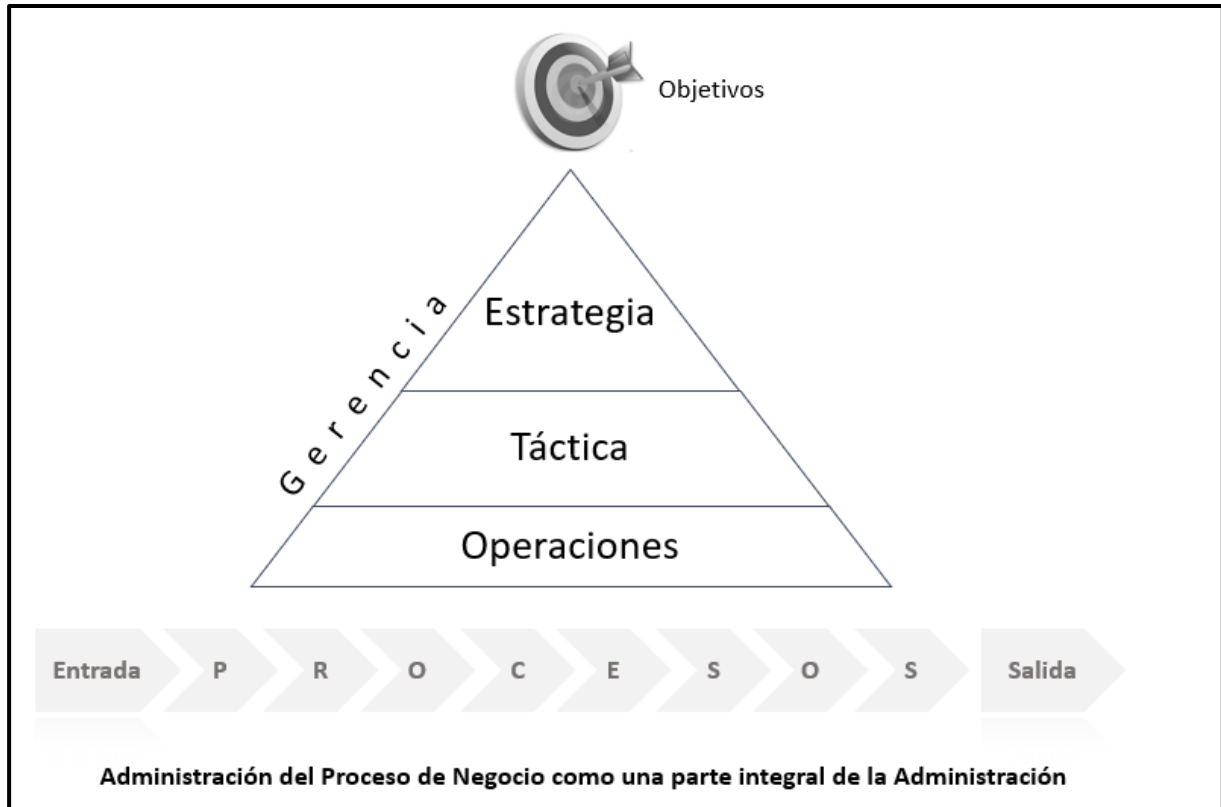


Ilustración 2 Administración del Proceso de Negocios, Fuente Business Process management Practical guidelines to successful implementations

En palabras de Bill Gates (Jeston & Nelis, 2008), Co fundador de Microsoft Corporation, cuando se refiere a las reglas que sigue para la automatización nos indica: “La primera regla de cualquier tecnología es que la aplicación de la automatización a una operación eficiente aumentará significativamente la eficiencia. La segunda es que cuando la automatización es aplicada a un proceso ineficiente, aumentará significativamente la ineficiencia”. De allí se releva la importancia de tener una operación, y en nuestro caso procesos eficientes antes de pensar en la automatización de estos teniendo en cuenta que cada decisión que toma en relación al uso o inclusión de tecnologías informáticas en la

organización tienen un costo que debe ser asumido por la operación y los ingresos del negocio.

Según lo descrito en el libro *Business Process Management, Practical guidelines to successful implementations* (Jeston & Nelis, 2008) nos indica que, si la información importante de un proceso del negocio se maneja en Hojas de cálculo, esta información no puede ser fácilmente compartida y controlada, un sistema informático desarrollado de manera adecuada puede volver innecesarias las hojas de cálculo. Considero que inicialmente las empresas pueden tener registros en Hojas de cálculo, pero estas deben ser creadas con las seguridades en forma colaborativa de forma tal que puedan ser administradas y auditadas, pero estas servirían como un punto de partida y de identificación de las necesidades reales del negocio y para comparar los sistemas informáticos propuestos versus la necesidad real del negocio

WYMIWYR, son unas siglas muy interesantes en Business Process Management (BPM), estas, por su significado en inglés nos indican que los modelos son lo que se ejecuta en la práctica “What you model is what you run”, como lo indica los Autores del libro *Introducción a BPM* (Garimella, Lees, & William, 2008) en BPM el modelo no es solo diseñar el proceso, la BPM se convierte en el propulsor fundamental que dirige el proceso.

Marco Legal

Los artículos expuestos a continuación, los cuales son extraídos del Código de comercio (Asamblea Nacional de la República del Ecuador, 2019) podemos ver desde el punto de vista legal los conceptos de las obligaciones monetarias a favor de los acreedores :

Art. 250.- La obligación que tenga por objeto una suma de dinero deberá cumplirse en el lugar de domicilio que tenga el acreedor al tiempo del vencimiento, si fuese el mismo de aquel en que se contrajo la obligación. Si el lugar es distinto, y por ello resultare más

oneroso su cumplimiento, el deudor podrá hacer el pago en su propio domicilio y dar noticias de ello al acreedor. Lo anterior, sin perjuicio de lo convenido entre las partes.

Podemos determinar que, aunque no se designe un lugar específico del pago, el comprador puede realizarlo directamente con la persona que le vendió el bien o servicio.

Art. 330.- El comprador, si no estuviere obligado a pagar el precio en otro lugar determinado, deberá pagarlo al vendedor:

- a) En el establecimiento del vendedor; o,
- b) Si el pago debe hacerse contra entrega de las mercaderías o de documentos, en el lugar en que se efectúe la entrega.

En este mismo código nos indica que no es necesario ningún requerimiento formal de parte del vendedor para que el comprador realice el pago de lo adquirido.

Art. 333.- El comprador deberá pagar el precio en la fecha fijada o que pueda determinarse con arreglo al contrato y al presente Código, sin necesidad de requerimiento, ni de ninguna otra formalidad por parte del vendedor

Art. 336.- El comprador que reciba las mercaderías se verá obligado a pagar el precio y cumplir las demás obligaciones que le incumban contractualmente.

El Código de Comercio nos indica que puede existir un plazo razonable adicional al plazo estipulado originalmente para que el comprador pueda cumplir con sus obligaciones.

Art. 337.- El vendedor podrá fijar un plazo razonable suplementario para el cumplimiento por parte del comprador de las obligaciones que le correspondan.

El vendedor, a menos que haya recibido notificación del comprador de que no cumplirá lo que le incumbe en el plazo fijado conforme al inciso precedente, no podrá, durante ese plazo, ejercitar acción alguna por incumplimiento del contrato. Sin embargo, el vendedor no perderá por ello el derecho que pueda tener a exigir la indemnización de los daños y perjuicios por demora en el cumplimiento.

Art. 358.- El comprador está obligado a notificar al vendedor el cambio de su domicilio o residencia, a más tardar dentro de los diez días posteriores a dicho cambio; igualmente, deberá hacerse conocer cualquier medida preventiva o de ejecución que judicialmente o extrajudicialmente se intentare sobre los objetos comprendidos en el contrato de compraventa, con el objeto de que el vendedor afectado por tales medidas pueda hacer valer sus derechos. El incumplimiento de estas obligaciones dará derecho al vendedor de dar por terminado el contrato y a ejercer sus derechos.

Del Código Civil de la República del Ecuador (H. Congreso Nacional, 2005) podemos extraer los siguientes artículos:

Art. 1812.- El precio deberá pagarse en el lugar y el tiempo estipulados, o en el lugar y el tiempo de la entrega, no habiendo estipulación en contrario.

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

Los artículos expuestos a continuación son extraídos de la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor del Ecuador (H. Congreso Nacional, 2000) podemos apreciar a que se refieren las ventas a crédito y sus formas de pago así como cargos que se pueden generar adicionalmente por el valor del dinero en función del tiempo como por gestiones adicionales

para la recuperación de los valores y también por plazos extraordinarios para el cumplimiento de las obligaciones.

Art 47.- Sistemas de Crédito. - cuando el consumidor adquiera determinados bienes o servicios mediante sistemas de créditos, el proveedor está dispuesto a informarle en forma previa, clara y precisa: El precio al contado del bien o servicio materia de la transacción. El monto total correspondiente a intereses, la tasa a la que serán calculados; así como la tasa de interés moratoria y todos los demás recargos adicionales. El número, monto y periodicidad de los pagos a efectuar y la suma total a pagar por el referido bien o servicio.

Art 48.- Pago Anticipado. - en toda venta o prestación de servicios a crédito, el consumidor siempre tendrá derecho a pagar anticipadamente la totalidad de lo adeudado o a realizar pagos parciales en cantidades mayores a una cuota.

Art 49.- Cobranzas de Crédito. - El consumidor no deberá ser expuesto al ridículo o la difamación, ni a cualquier tipo de coacción ilícita o amenaza de cualquier naturaleza dirigida a su persona, por el proveedor o quien actué a su nombre.

CAPITULO 4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Entrevista

Una de las herramientas de recolección de datos son las entrevistas. Si el problema de estudio es difícil de observar o no se lo puede hacer, la entrevista permite obtener más información detallada (Hernández Sempieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2006). Las entrevistas para poder conocer la situación actual en el proceso de cobranzas de la empresa DECO-ARTE, se realizó una entrevista con los dueños, obteniendo información importante que nos ayudara a detectar la problemática y el proceso que llevan actualmente en la parte de cobranzas, la entrevista se realizó a los dueños de la compañía, los señores Quimi y Reyes. Y también al recaudador de campo

Análisis de la entrevista a los dueños de la empresa DECO-ARTE

Entrevista a Sra. Maritza Quimi, propietaria de comercial DECO-ARTE

¿Cómo inicio la venta a crédito en su microempresa?

Teniendo en cuenta la necesidad de las personas de no poder comprar al contado, empezamos otorgando crédito directo hasta tres meses, teniendo en cuenta que estamos ubicados en un sector popular ampliamos el tiempo de crédito entre 12 hasta 18 meses cuando es un crédito grande.

¿Tiene diferenciación entre monto a pagar a crédito y contado?

Claro que sí, va entre 10% al 20% según los productos.

¿Cuáles son las principales dificultades que tiene al momento de las cobranzas?

La mayor parte de mis clientes alegan que no están laborando ya que la mayor parte viven del día a día, ya que son albañiles, comerciantes, vendedores informales, aunque también hay clientes que si laboran permanentemente etc.

¿Tiene definido algún criterio para darles crédito a los clientes??

Se les da una solicitud y ellos lo llenan dependiendo si tienen trabajo, también se realiza visita. No hago verificación de historial de crédito ya que tiene un costo adicional.

¿Cuántas personas interviene en cobranzas?

Mi Esposo y el recaudador motorizado. Y yo que hago la parte administrativa.

¿El departamento de cobranzas cuenta con algún espacio en específico??

La llevo desde mi espacio en el cual tengo mi escritorio, aunque también tengo esta otra computadora de apoyo

¿Existe alguna meta de recuperación mensual que tenga el departamento de cobranzas?

Siempre nos enfocamos en tratar de recuperar la mayor cantidad posible de dinero

¿Actualmente cómo se maneja las ventas?

Mas al contado, por motivo de pandemia. Sin embargo, anteriormente solo de contado.

¿Existe un manual de procesos en el área de cobranzas?

No tenemos definido ningún procedimiento. Todo lo realizamos según nuestras experiencias que tenemos en el negocio.

¿Considera usted que en su empresa existen falencias al momento de realizar las cobranzas?

Si, ya que los clientes actualmente no quieren pagar.

¿Considera usted que la falta de un manual de cobranzas afecte a la recuperación de cartera?

Desde luego, pero tratamos de hacer lo que mejor se puede utilizando lo que está a nuestro alcance

¿Qué espera obtener de esta investigación?

Espero tener claridad del proceso y saber si hay partes que se puedan mejorar para incrementar el nivel de recuperación de la cartera.

¿Tendría algún problema de actualizarse a la tecnología?

No manejo muy bien, pero si nos gustaría que nos diseñen algún programa y nos expliquen cómo funciona, ya que me imagino un programa nos facilitara las cosas.

¿Qué sistema de información utiliza para llevar a cabo las cobranzas?

Registramos información en Excel y en un programa Pc Gerente uno de los problemas que tuvimos al inicio fue el comprar un programa ya que tenían costo elevados.

¿Cómo funciona su programa pc gerente?

Manejo solo lo básico ya que no sé cómo funciona, más lo utilizo para ventas, pero no me gusta mucho ya que si quiere más funciones debo pagar más. Además, se paga una mensualidad por mantenimiento. Y los datos se guardan en un servidor externo

¿En cuánto fluctuaron sus ingresos por ventas a crédito?

Aproximadamente 30000 los principales artículos electrodomésticos hasta motos.

¿De cuánto es sus cuentas por cobrar?

Realmente desconozco ya que no tengo actualizado esos datos, ya que tenemos dos criterios y no podemos coordinar. Mi esposo usa Excel y yo el programa pc gerente.

¿Cómo manejan las cuentas por cobrar?

El registro principalmente lo lleva mi esposo en el Excel, va pasando a diario los recibos de cobro.

¿Cuál es la antigüedad de cartera?

Hay clientes que solo les falta una o dos letras otros que tiene varios meses años y se han desaparecido.

¿Realiza algún tipo de búsqueda con los clientes que ya no tiene contacto?

No tengo páginas, ni tampoco realizo algún proceso legal.

¿Cuál es el motivo fundamental por el cual su esposo no use el programa?

Existe una resistencia al uso mismo ya que también parece no ceder o asuntos personales.

¿Qué hace con los recibos de cobros?

Los recibos los ingreso en Excel y luego los archivo.

¿Tiene algún proceso del flujo del dinero?

No, todo es manualmente y se lo usa según las necesidades.

Análisis e interpretación de la información

Después de haber realizado la entrevista a la Sra. Marita Quimi dueña de la empresa DECO-ARTE pudimos observar que no existe un proceso definido de cobranzas, ni tampoco un manual de funciones que permita constar el cumplimiento de las actividades asignadas ni el seguimiento del área, lo cual al realizarlo de forma empírica no permite llevar un correcto registro ni medir cual es realidad actual de la cartera vencida.

La Sra. Maritza Quimi dueña de la comercial DECO-ARTE manifiesta que no cuentan con un modelo de gestión definido en el área de cobranzas, y que tampoco tienen automatizado este proceso, sumando a esto existe diferencias en criterio entre los dos dueños,

ya que la Sra. Maritza Quimi manifiesta que le gusta usar un sistema interno que tienen llamado Pc Gerente y por otro lado el sr Reyes prefiere hacer uso de hojas en Excel.

Por otro lado, el recaudador no cuenta con objetivos que puedan ser medidos en forma periódica, asimismo este objetivo permitiría evaluar el desempeño, buscar principales oportunidades de mejorar su productividad y sobre todo proponer o establecer incentivos económicos de acuerdo con el desenvolvimiento que mantenga el mismo al momento de cumplir los objetivos.

Entrevista al recaudador de cobranzas terreno.

¿Sabe usted cual es el plazo que comercial DECO-ARTE les da a sus clientes para considerar que la cuenta esta vencida?

Por lo general es un mes, pero generalmente los dueños me indican ya cuales son los clientes por visitar

¿Conoce si la empresa tiene algún manual de cobranzas?

Desconozco, ya que generalmente el que me indica que realizar son los dueños.

¿Cuáles son sus funciones en el área de cobranzas?

Como recaudador terreno me encargo de visitar a los clientes y presionar para que me den un abono o dirigirlos al almacén.

¿Generalmente que es lo que realiza en el día laboral como recaudador de cobranzas?

Me reporto en el comercial a las 8:00 am luego la señora me da unas hojas donde anoto cuales son los clientes que visitare y me da los recibos, luego salgo a terreno a realizar cobros, generalmente son clientes de sectores distintos y al finalizar el día me reporto nuevamente a oficina

¿Cuáles cree que son las mayores dificultades que se le presenta al momento de realizar la gestión de cobranzas?

Por lo general los clientes se cambian de domicilio, y hay algunos clientes que ya no quieren pagar porque dicen que ya cancelaron todo o dicen que deben menos de lo que me refleja en saldos.

¿Conoce usted los mecanismos que se utilizan para realizar la gestión de cobranzas?

No mucho, yo soy terreno. Pero he visto que también se puede realizar por teléfono los cobros

¿Cree usted que mejoraría la recuperación de cartera si existe algún manual de cobranzas en la empresa?

Yo considero que sí, es importante para mí como colaborador mejorar y llevar mejor orden.

Análisis de entrevista con recaudador terreno

Después de haber realizado la entrevista con el recaudador, confirmamos que la empresa no cuenta con un proceso de cobranzas definidos, además de que no hay una organización previa de lo que se trabajara semanalmente ni la respectiva segmentación ni sectorización de la cartera de cobranzas.

Es por esta razón que es recomendable implementar un modelo de gestión de cobranzas lo cual sería muy favorable ya que mejoraría la eficacia y eficiencia del área de cobranzas. Definiendo así las funciones de cada parte que intervienen dentro de este proceso el cual es determinante en la continuidad de la empresa.

Cabe señalar que el recaudador terreno tiene conciencia de que es importante la implementación y definición del proceso de cobranzas, así también la automatización del mismo el cual con las herramientas y el modelo le ayudara en su labor como gestor en las visitas terreno y mejorara su productividad.

Proceso As is

En la descripción del AS IS es la primera fase del análisis de los procesos y es el levantamiento de la información tal como está en esta parte se del proceso tal como está. La representación por diagramas facilita la comprensión de las actividades el flujo de información (Oranizacion de las Naciones Unidas, 2012).

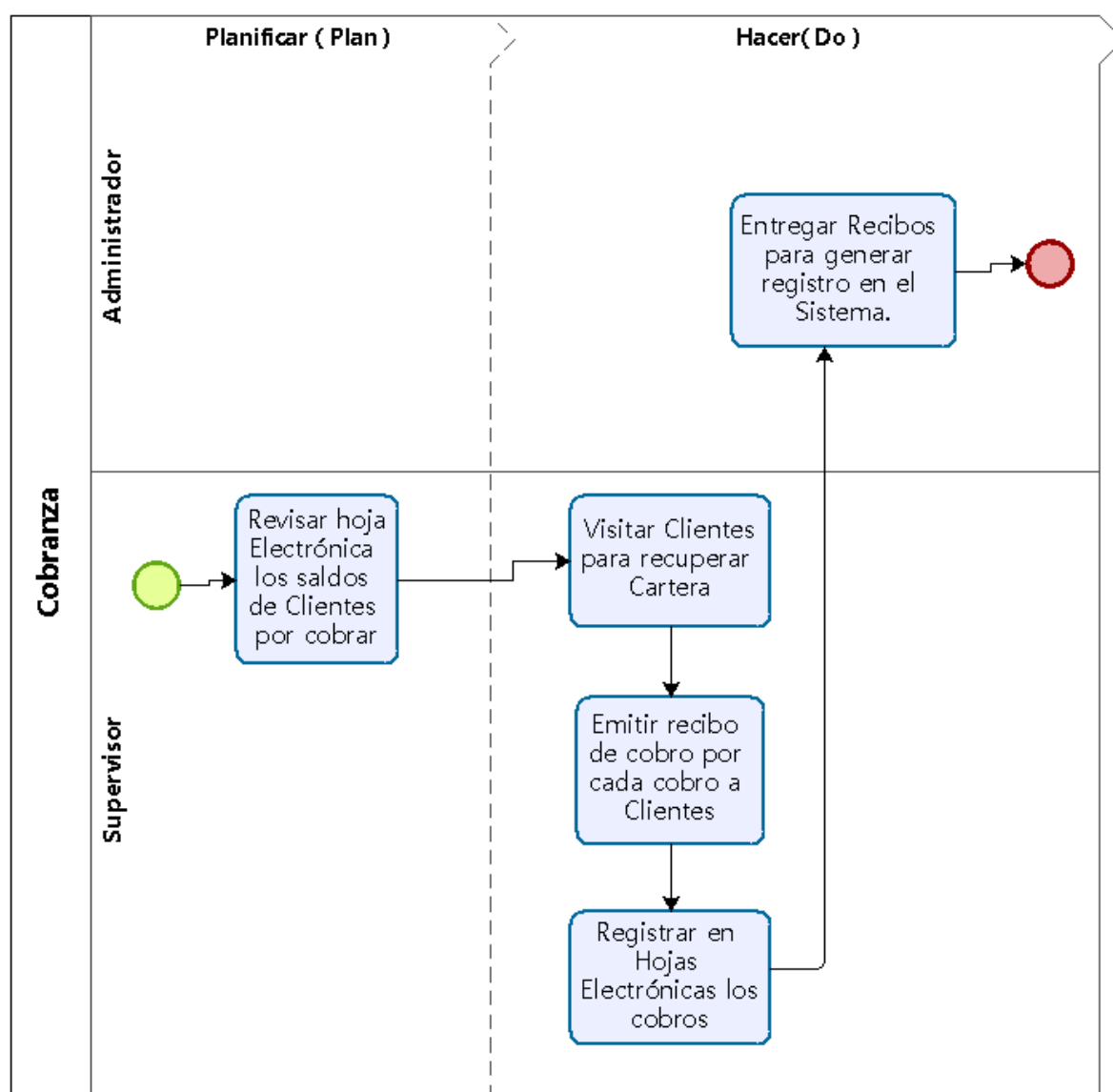


Ilustración 3 Diagrama de Flujo del Proceso de Cobranzas DECO-ARTE As Is, Autoría propia.

Definiciones

Cobranza terrena: Es la gestión de cobro de manera personal y presencial que se realiza a los deudores en su domicilio o lugar de trabajo con la finalidad de cobrar los valores pendientes.

Recibo de cobro: Es un documento cuya finalidad es dejar constancia de haber cumplido con el pago de una obligación obtenida.

Responsables

Supervisor de Cobranzas

Administrador

Objetivo General del Proceso

Recuperar los créditos concedidos a los clientes.

Objetivo específico del proceso

Realizar el cobro de las deudas pendientes a los clientes.

Proceso

- Supervisor revisa e imprime la hoja electrónica que mantiene con los saldos de los clientes cobrar
- Supervisor sale a realizar cobranza terrena con un ayudante.
- Visita personalmente a los clientes en su domicilio y realiza gestión de cobro.
- Si la gestión es positiva realiza el recaudo del valor por cobrar y emite un recibo de cobro.

- El original del recibo se entrega al Cliente y la copia se lleva a Oficina.
- Al regresar a la oficina realiza el registro de los cobros realizados en la hoja electrónica y disminuye el saldo por cobrar.
- Se entrega la copia del recibo a la Administradora para que lo registre en el Sistema PC Gerente, Opción Recaudaciones en efectivo.

CAPITULO 5 PROPUESTA CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Propuesta de Modelo de Gestión

En concordancia con lo indicado en capítulos anteriores podemos aplicar el modelo de gestión en función de la mejora continua y en sub procesos de clasificación y análisis de la cartera donde se delimiten los objetivos y estos puedan ser Específicos, Medibles, Alcanzables, Retadores y en un tiempo determinado de forma tal que en las siguientes líneas se detalla el proceso To Be, los subprocesos, formatos, reportes y los indicadores que deben acompañar a las funciones de los responsables de la recuperación de la cartera de DECO-ARTE.

Proceso To Be

La finalidad del proceso To Be (como debe ser) es demostrar, crear o diseñar un nuevo proceso más eficiente y eficaz, uno de sus objetivos es que ofrezca a la empresa lo que realmente necesita detallando las actividades y el flujo de las actividades (VENKY, 2021), en adelante explicaremos el proceso To Be para DECO-ARTE

Planificación de Recaudación (Plan)

En esta fase proponemos que este sea el proceso mediante el cual se analizan los saldos por cobrar a clientes para obtener un enfoque del trabajo a realizar en un determinado plazo tomando en cuenta variables como el monto de la cartera por cobrar, el estado del crédito, su antigüedad de vencimiento y la segmentación que se puede asignar al cliente dependiendo de las variables anteriores y un valor porcentual que se determina para poner “pesos” a cada variable.

Ejecución de la Gestión de Cobranza (Do)

Una vez establecida las prioridades y los Objetivos de Cobranza se debe tomar acción de acuerdo a cada segmentación y condición de la Cartera clasificada en Cartera para Recordatorio, Cobranza normal, Plazo de negociación, Centro de Mediación y Cobranza Judicial. La cartera que se encuentra en plazo de negociación y en centro de Mediación se la pueden denominar cobranza Pre Judicial.

En adelante asignaremos las funciones a partir de la clasificación de la cartera señalado.

Gestión de cobranza Administrativa

Administrador(a):

- Emisión de reportes
- Cartera por Antigüedad,
- Cartera por Monto,
- Cartera por Zonas,
- Fijar Objetivos diarios, semanales y mensuales de recaudación.
- Emisión de Cartas de Notificación.
- Entregar recibos de cobro y hoja de ruta.
- Gestión de Telecombranzas con el objetivo de conseguir compromisos de cobro mediante llamadas, mensajes SMS y de correo electrónico de Recordatorios previo al vencimiento, en el vencimiento y de la cartera Vencida-
- Revisión de Indicadores de gestión.

Gestión de Cobranza Terrena

- Realizar el respectivo ruteo según la sectorización de cartera diaria recibida por el administrador.
- Responsable de visitar todos los clientes según ruta diaria.
- Notificar a los clientes y ponerse en contacto con los mismos, para dar detalles de la deuda que mantiene con DECO-ARTE.
- Negociar con los clientes, realizarles cobros y detectar las principales objeciones de no pago, rebatiendo las objeciones y obteniendo el pago o compromisos de pago.
- Entregar al administrador diariamente los valores recaudados en terreno.
- Notificar al administrador el detalle de recibos cobrados y por cobrar.
- Revisar diariamente las fichas de clientes a visitados.
- Realizar el respectivo reporte diario en el formato de hoja de ruta.
- Actualizar información de los clientes, como numero de teléfonos, direcciones nuevas o direcciones.
- Reportar por GPS la ubicación de cada cliente, cuando se realice visita por primera vez levantar croquis y referencias fotográficas.

Capacidades

- Poder de negociación y persuasión.
- Poseer conocimientos contables, y herramientas de localización.
- . Manejo de utilitarios de Office.
- Actitud de Liderazgo y de compromiso.
- Habilidad para conducir motos y automóviles

Comercial Decoarte
 Hoja de Ruta
 Emitida el __/__/__
 Recaudador: _____ Ruta: _____ Día de Visita: _____

Ord.	Código	Nombre del Cliente	Cédula	Ciudad	Dirección	Teléfono del Cliente	Fecha de Gestión	Gestión Realizada	Observaciones	DIRECCION ACTUALIZADA	Valor Por Cobrar	Recibo	Valor Cobrado	% Eficiencia
1														0%
2														0%
3														0%
4														0%
5														0%
6														0%
7														0%
8														0%
9														0%
10														0%
11														0%
12														0%
13														0%
14														0%
15														0%
16														0%
Total											0.00		0.00	0%

Ilustración 4 Hoja de Ruta para DECO-ARTE, Autoría Propia

Política de Cartera Pre jurídica

Los clientes que tengan un rango de vencimiento mayor a 90 días, se les realizara el cobro Pre-jurídico previo análisis y autorización de la administradora de comercial DECO-ARTE

Procedimiento de Cobranzas

Los procedimientos de cobranzas que efectuara el gestor de cobranzas a cargo eran los siguientes:

Llamadas Telefónicas

El administrador y el gestor de cobranza podrán realizar la gestión de cobranza telefónica, dando información al cliente sobre el plazo de cancelación de sus cuotas vencidos y por vencer, y también recargos en caso de mora.

En la gestión telefónica, el gestor de cobranzas debe llamar al cliente de forma cortés, con un tono de voz amable pero firme, utilizando herramientas de negociación y un buen manejo de objeciones. Se aplicará la gestión de cobranza telefónica normal, preventiva y administrativa. Las llamadas de cobranzas se realizarán en el horario de lunes a viernes entre las 8h30 y las 18h00 horas, sábados solo-recordatorios, los domingos y feriados no está permitido realizar ninguna gestión.

Llamada telefónica de cobranza preventiva

En la llamada telefónica de cobranza preventiva se le informará al cliente sobre la fecha de vencimiento de su cuota; el monto, fecha que adquirió la deuda y cuáles fueron sus productos.

Llamada telefónica de cobranza administrativa

La llamada telefónica de cobranza administrativa se realizará cuando la cuenta de clientes ha vencido. Esta gestión se realiza desde que el cliente tiene 1 a 15 días de atraso de sus cuotas establecidas. Además, se enviará una notificación de cobranza al domicilio del cliente, con el fin que cancele su cuota vencida.

Notificaciones de Cobranzas

La notificación de cobranza es un documento escrito en la cual se pone en conocimiento al deudor sobre su morosidad, detallando fechas y montos. este documento se envía al domicilio del cliente de manera personal. Para este fin se estipula que la primera carta de Notificación de Cobro se realice en la etapa de mora temprana entre los 16 y 30 días de vencida la obligación, en caso de no tener respuesta favorable se realice una segunda carta de notificación en el tramo de 46 hasta 60 días, asimismo la tercera notificación se realizará con la cartera vencida de más de 90 días, el modelo de la carta de notificación se detalla en la Ilustración # 7 .

COMERCIAL DECOARTE

Guayaquil, 15 de enero de 2021

RECORDATORIO DE PAGO

Sr(a)(ita): xxxxxxxx

Estimado:

Por medio de la presente extendemos un recordatorio de la cuota número xxxxx con fecha máxima de pago DD.MM.AAAA Con "COMERCIAL DECOARTE" estamos seguros de que este atraso se debe a un factor involuntario de su parte, por lo cual estamos seguros de contar con su abono dentro de las próximas 24 horas
A la presente fecha los valores adeudados son los siguientes:

DÍAS MORA: xx	<u>TOTAL DEUDA:</u> \$ xxx.xx
-------------------------	---

Si ya realizó su pago le rogamos hacer caso omiso a la notificación y comunicarse con nosotros a nuestros números para cualquier consulta que requiera

Atentamente,

Ing. ~~xxxx xxxxx xxxxx~~
Dpto de Cobranzas Comercial DECOARTE
TELEFONO.: ~~xxxxxxx~~

Ilustración 5 Formato de Carta para Recordatorio de Pago, Fuente : Autoría Propia

Procedimiento de Saldos de cartera

El administrador diariamente deberá de revisar los saldos de cada cliente en el sistema, realizando las respectivas actualizaciones en caso de abonos o incrementos por intereses.

Flujo de la Gestión y del Proceso

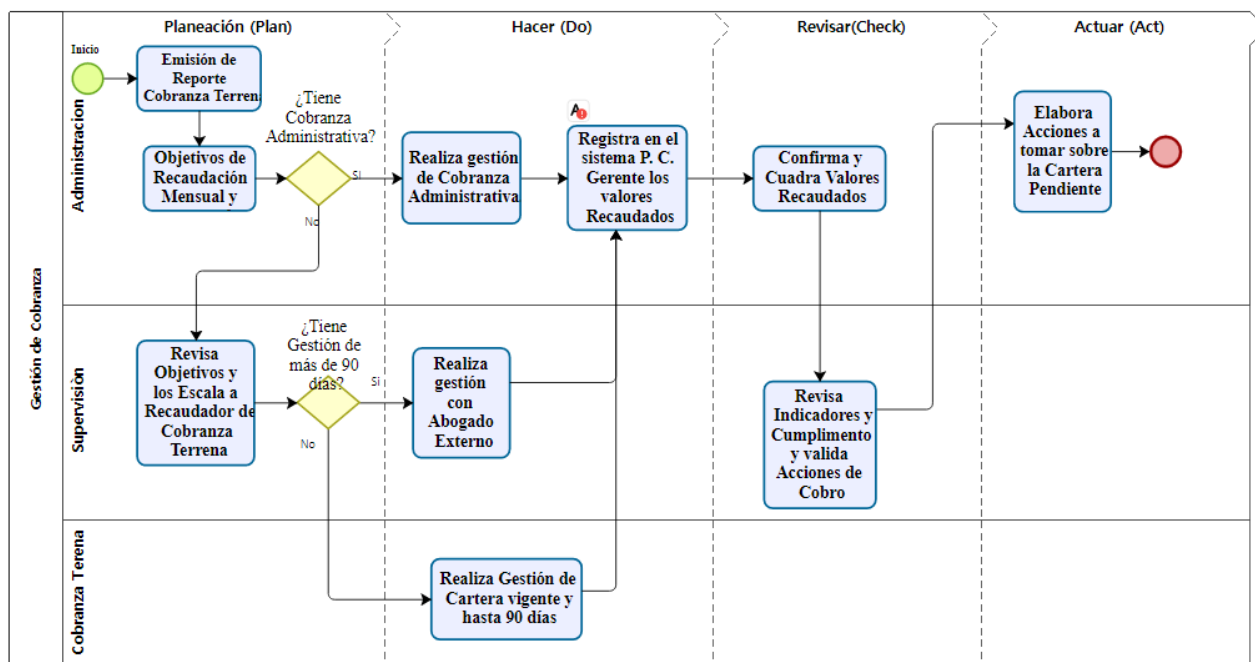


Ilustración 6 Flujo General de la Gestión de Cobranza Fuente Autoría propia.

Revisión de resultados de Cobranza (Check)

Semanalmente se realizarán reuniones de resultados donde se va a contrastar los indicadores de gestión, se creará un Acta de la reunión donde se anotarán los principales problemas que se presentan para el cumplimiento de los indicadores y se propondrán acciones a tomar por parte de los involucrados del proceso. Estas acciones serán revisadas en la reunión de la semana siguiente y el impacto que tienen en las cobranzas,

Nombre del Modelo

Gestión de Cartera por Cobrar a Cliente y Cobranzas.

Objetivos Generales

- Definir la administración y gestión de la cartera por cobrar
- Definir funciones,
- Definir responsables,
- Administración de indicadores y
- Ciclo de mejora continua del área de cobranzas.

Objetivos Específicos

- Delimitar las funciones y responsabilidades del personal en el proceso de cobranzas.
- Diseñar los formatos a usar y los controles documentarios de los mismos.
- Crear un proceso de análisis de la cartera por cobrar a clientes.
- Determinar el proceso de gestión de la cobranza en sus diferentes etapas de vencimiento.

Responsables

- De la gestión administrativa: Administrador.
- De la gestión terrena: Recaudador.
- De la supervisión y correcta ejecución: Supervisor de cobranzas.

Categorización de la Cartera

Por monto.

Se segmenta la cartera por montos, para poder detectar cuales son los clientes que tienen un peso significativo dentro de la misma, también para realizar estrategias respecto a cada tramo, en el cual podemos orientarnos a o realizar campañas de liquidación en montos pequeños o renegociar la deuda en montos medios o altos.

DECOARTE

Reporte de Cartera por Monto vencido

Al : __/__/__

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
		No. Cuotas					Monto USD							% Vencido	
Ord	Cod Cliente	Nombre	Totales	Cobradas	Por Cobrar	Vigentes	Vencidas	%Vencidas	Total	Cobradas	Por Cobrar	Vigente	Vencida	%Vencida	Monto
1								0%						0%	0%
2								0%						0%	0%
3								0%						0%	0%
4								0%						0%	0%
5								0%						0%	0%
6								0%						0%	0%
7								0%						0%	0%
8								0%						0%	0%
9								0%						0%	0%
10								0%						0%	0%
11								0%						0%	0%
12								0%						0%	0%
13								0%						0%	0%
14								0%						0%	0%
15								0%						0%	0%
16								0%						0%	0%
17								0%						0%	0%
18								0%						0%	0%
19								0%						0%	0%
20								0%						0%	0%
21								0%						0%	0%
Total			0	0	0	0	0		0	0	0	0	0		
%			0%	0%	0%	0%	0%		0%	0%	0%	0%	0%		

Ordenado ▼

Ilustración 7 Modelo de Reporte de Cartera por Monto Vencido, Autoría Propia.

Por sector geográfico o Zonas

En la cobranza de terreno, es esencial sectorizar la cartera por zonas, esto permite tener mayor flujo de visitas realizadas, ya que al estar identificadas las direcciones correctamente ahorramos tiempo, permitiéndonos también ahorrar costos de mantenimiento en vehículos y combustible, se realiza la agrupación por zonas adyacentes asignándolas al Recaudador con un día de visita y una frecuencia estipulada para así generar un objetivo de visita y rentabilizar la gestión que se mantienen día a día.

Este reporte por zonas se realiza para la guía de la gestión diaria de la cobranza terrena con la salvedad de poder salir de la zona en caso de existir compromisos de pago en firme de clientes con antigüedades superiores a 15 días de vencimiento.

Por tipo de gestión.

El tipo de gestión de cobranzas comprende la identificación en el cual está ubicado un cliente, según los resultados de la visita o llamada telefónica, para comercial DECO-ARTE, utilizaremos las siguientes:

Compromiso de pago:

Cuando el cliente nos da una promesa de pagar un monto específico en una fecha establecida.

Seguimiento.

Cuando se localiza al cliente en terreno o telefónicamente, y este no nos da una negativa de pago, sin embargo, no nos confirma monto ni fecha específica.

Negativa de pago.

Socio localizado en terreno o telefónico, sin embargo, indica que no va a cancelar, entre las principales objeciones están: renuencia, deudor sin trabajo, enfermedad. Etc.

Mensaje a familiar

Notificación o mensaje en llamada a familiares tales como conyugue, hijos, primos, tíos, abuelos etc.

Mensaje a terceros

Notificación o mensaje en llamada a amigos, vecinos, conocidos etc.

No contacto

Cuando se tiene confirmación de que número telefónico o dirección visitada en terreno corresponde a deudor, sin embargo, no existe respuesta positiva en la misma.

No localizado.

Dirección incorrecta o cambio de domicilio o números telefónicos

Por contactabilidad

Una correcta segmentación de nuestra cartera de cobranzas por contactabilidad, nos permitirá identificar los clientes a los cuales se les puede dar mejor seguimiento tanto telefónicamente como en terreno, por el contrario, al no tener un índice de clientes no contactados se tiene que buscar otras herramientas de búsquedas para mejorar los resultados.

Por Antigüedad

Para realizar el análisis por antigüedad se agrupa la cartera entre los periodos de vencimiento, así se puede realizar la revisión ver una antigüedad de la morosidad y donde esta tiene mayor proporción objetivos, esta agrupación se la realiza a partir de las fechas de vencimiento de la cartera de manera tal que forman 2 grupos Cartera por Vencer o Vigente y Cartera Vencida.

La tabla#1 identifica los grupos de los plazos de la cartera por tiempo de vencimiento.

Tabla 1 Plazos de Vencimiento, Autoría Propia

Tipo	Plazos	Descripción
Cartera Por vencer	~91 días	Más de 91 días
	90~61 días	Entre 61 y 90 días
	60~46 días	Entre 46 y 60 días
	45~31 días	Entre 31 y 45 días
	30~16 días	Entre 30 y 16 días
	15~8 días	Entre 15 y 8 días
	7~1 día	Entre 1 y 7 días
	0	Hoy
Cartera Vencida	1~7 días	Entre 1 y 7 días
	8~15 días	Entre 8 y 15 días
	16~30 días	Entre 16 y 30 días
	31~45 días	Entre 31 y 45 días
	46~60 días	Entre 46 y 60 días
	61~90 días	Entre 61 y 90 días
	91~ en adelante	De 91 días en adelante

El reporte que se genera para la revisión de la cobranza por plazos de vencimiento es:

DECOARTE																		
Reporte de Cartera por plazos de Vencimiento																		
Al : __/__/__																		
Ord	Cod Cliente	Clientes	Por Vencer								Vencida							Total
			~ 91 dias	90~61 dias	60~46 dias	45~31 dias	30~16 dias	15~8 dias	7~1 dias	0 dias	1~7 dias	7~15 dias	16~30 dias	31~45 dias	46~60 dias	60~90 dias	91~dias	
1																		
2																		
3																		
4																		
5																		
6																		
7																		
8																		
9																		
10																		
11																		
12																		
13																		
14																		
15																		
16																		
17																		
18																		
19																		
20																		
21																		
Total			0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
%			0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Ilustración 8 Reporte de Cartera por Plazos de Vencimiento, Autoría Propia.

Política de gestión de cobranzas.

Política de Pagos

En esta política para que cliente pueda cancelar su deuda, se aceptará pagos en efectivo dentro del almacén, pagos en efectivo al recaudador terreno, Transferencias bancarias a la cuenta de DECO-ARTE,

Acuerdos de pago

Si el cliente desea realizar un acuerdo de pagos por su deuda, debe cumplir con requisitos, tales como actualizar información personal y laboral, además deberá cancelar el 25% de su deuda como cuota inicial y el saldo con cuotas que no se extienda a más de un año. Si la deuda del cliente tiene un tiempo vencido mayor a 1000 días se podrá negociar la liquidación de la deuda con un descuento no mayor al 15%

Indicadores de la Gestión de Cobranzas

En la Tabla #2 se detallan los Indicadores de Gestión para el control de cartera y de la función de Cobranzas de DECO-ARTE.

Tabla 2 Indicadores de Gestión para DECO-ARTE

INDICADOR	DESCRIPCION	FÓRMULA	UNIDAD	PERIODICIDAD
Cartera vencida	% de cartera fuera del plazo de crédito	Monto total cartera vencida / monto total cartera *100	% de cartera Vencida	Mensual
Eficiencia del área	% de cartera fuera de plazo de crédito que al mes siguiente se recupera	Valor de la cartera en cada clase mes actual / valor de la cartera en cada clase mes anterior *100	% de eficiencia	Mensual
Composición de cartera	Composición de la cartera dentro de cada Tramo (mora temprana, vencido 1 mes, vencido 2 meses etc.)	Cartera vencida en cada tramo / Cartera Vencida Total	% Morosidad por Tramo	Mensual
Cargos, penalizaciones y Castigos a clientes	Monto total de ajustes a ingresos por cargos, penalizaciones y castigos de clientes.	Montos en USD de ajustes mensual	\$	Mensual
Costos de recuperación	Total de cartera cobrada entre costos de operación	Gastos de operación del área / Total, cartera cobrada en el mes	Costo	Mensual
Gastos de operación	Gastos de operación del área	Total, de gastos de operación	\$ por mes	Mensual

Fases de implementación del Proyecto.

Revisión y aprobación de la Propuesta

En esta fase presentamos nuestra propuesta del modelo de gestión del proceso de cobranzas, al Señor Angel Reyes y Señora Maritza Quimi dueños de comercial DECO-ARTE para que sea revisado y evaluado, sus observaciones serán consideradas para correcciones del contenido del modelo de gestión.

Socialización con Dueños y Gestor cobranzas

Se socializará con los dueños de Comercial DECO-ARTE también con el gestor de cobranzas sobre los beneficios y ventajas que proporciona la implementación del modelo de gestión.

Adecuación del área de cobranzas.

Se realizará la adecuación de los equipos de software y también la designación de un área específica para poder implementar nuestro modelo de gestión en comercial DECO-ARTE

Costo de Implementación del Proceso

En la taba #3 describimos el valor de la implementación en la que se tomamos en cuenta 16 Horas de implementación y capacitación entre los dos implementadores del nuevo modelo de Gestión, las funciones, formatos y procesos a realizar en el área de Cobranzas, esta implementación se realiza con los cargos existentes: Administradora, Supervisor de Cobranzas y Recaudador.

Costo de Implementación

Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Total
Recursos Humanos			
Implementador / Capacitador	2	\$100.00	\$200.00
Recursos Tecnológicos y Materiales			
Impresiones de Formularios	1	\$200.00	\$200.00
Equipos de Cómputo y Proyector	1	\$120.00	\$120.00
Varios			
Alimentación y movilización	1	\$50.00	\$50.00
Subtotal			\$570.00
Otros gastos no previstos 15%			\$85.50
Total			\$655.50

CAPITULO 6 Conclusiones y Recomendaciones.

Conclusiones

Con base a la investigación de campo y la entrevista con los dueños de comercial DECO-ARTE, se logró detectar que uno de los principales problemas que tenían era la falta de la declaración de un proceso de cobranzas que le ayude a manejar la cartera de cobranzas y mejorar a su vez la recuperación. Otra de las deficiencias era la falta de integridad de datos respecto a saldos e información de sus clientes en mora. Estos factores estaban afectando a comercial DECO-ARTE tanto en la parte administrativa como en la financiera.

Basándonos en el análisis y levantamiento de información de campo se diseñó para comercial DECO-ARTE una propuesta de un modelo de gestión del proceso de cobranzas, para su posterior automatización. Para que así puedan tener control eficiente de las cobranzas y el correcto manejo de cartera optimizando tiempo y recursos de la compañía. El manejo de este modelo de gestión del proceso de cobranzas debe encaminarse al cumplimiento estricto del mismo. Ya que su correcto uso ayudará a mejorar la eficiencia de los colaboradores que intervienen en el departamento de cobranzas, ayudando así al desarrollo y fortalecimiento de Comercial DECO-ARTE.

Recomendaciones.

Comercial DECO-ARTE deberá poner en práctica el modelo de gestión propuesto, con el fin de cumplir con los objetivos del proceso de cobranzas y mejorar la recuperación de cartera vencida.

Se deberá realizar capacitación sobre el modelo de gestión a los colaboradores nuevos del área de cobranzas, también debe haber retroalimentación constante con el personal ya estable del área

Se recomienda que tanto administradores como personal que interviene en el proceso de cobranzas realicen capacitaciones externas cada 3 o 4 meses para mejorar las técnicas de cobranzas, manejo de objeciones, actualizaciones de normativa legal etc.

Es recomendable se realice análisis periódicos sobre el modelo de gestión actual, con el fin de plantear mejoras y actualizaciones del mismo.

Se sugiere reuniones mensuales, entre administradores y personal de cobranzas. Con el fin de presentar el informe de recuperación orientado a resultados, principales novedades detectadas en el mes, así mismo socializar la estrategia que se utilizara en el mes posterior.

Se recomienda un software que vincule las hojas de cálculos que utiliza comercial DECO-ARTE junto al programa PC gerente con el fin de unificar criterios en los mismos.

Bibliografía

- Asamblea Nacional de la República del Ecuador. (14 de Mayo de 2019). Código de Comercio. *Código de Comercio*. Quito: Registro Oficial.
- Aznar, C. V. (2005). *Estrategia de Cobranzas en epoca de crisis*. Mexico: ISEF Empresa Lider.
- Castro, A. M. (2014). *Crédito y Cobranzas* (Primera Edición ed.). México: Grupo Editorial Patria. Recuperado el 02 de 09 de 2020
- Cubillo Pinilla , J. M., & Blanco González, A. (2014). *Estrategias de marketing sectorial*. Madrid: ESIC Editorial.
- Garcia, S., & Turner, R. (2007). *CMMI survival guide*. Boston: Pearson Education Inc.
- Garimella, K., Lees, M., & William, B. (2008). *Introduccion A BPM*. Indianápolis: Wiley Publising, Inc.
- Gitman, L. J. (2003). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson Educación.
- Gonzalez, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (03 de Octubre de 2018). Gerencia estratégica: herramienta. *Gerencia estratégica: herramienta*.
- H. Congreso Nacional. (2000). Ley Orgánica de defensa del consumidor. *Ley Orgánica de defensa del consumidor*. Ediciones Legales.
- H. Congreso Nacional. (2005). Código Civil. *Código Civil*. Ecuador: Registro Oficial.
- Hernández Sempier, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Jeston, J., & Nelis, J. (2008). *Business Process Management, Practical Guidelines to Successful Implementations*. Oxford, Jordan Hill, England: Elsevier Ltd.

Lasio, V., Amaya, A., Zambrano, J., & Ordeñana, X. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor*. Guayaquil: GEM.

Organización de las Naciones Unidas. (2012). *Guía de implementación de la facilitación del comercio*. Obtenido de Guía de implementación de la facilitación del comercio:
[http://tfig.unece.org/SP/contents/as-is-process.htm#:~:text=En%20el%20Análisis%20de%20Proceso,identificado%20el%20alcance%20del%20trabajo.&text=Descripciones%20del%20proceso%20\(vea%20descripción,plazos%20del%20procedimiento%20\(vea%20abajo\)](http://tfig.unece.org/SP/contents/as-is-process.htm#:~:text=En%20el%20Análisis%20de%20Proceso,identificado%20el%20alcance%20del%20trabajo.&text=Descripciones%20del%20proceso%20(vea%20descripción,plazos%20del%20procedimiento%20(vea%20abajo))

Real Academia de la Lengua. (2020). <https://dle.rae.es>. Obtenido de <https://dle.rae.es/cobranza?m=form>

VENKY. (2021). <https://www.heflo.com>. Obtenido de Helfo: <https://www.heflo.com/es/blog/mapeo-procesos/proceso-to-be/>

Weske, M. (2007). *Business Process Management : Concept, Languages and Architectures*. Berlin: Springer.

Westricher, G. (2021). <https://economipedia.com>. Obtenido de <https://economipedia.com/?s=Cobranza>

Anexos

Anexo 1

Autorización para uso de Información.

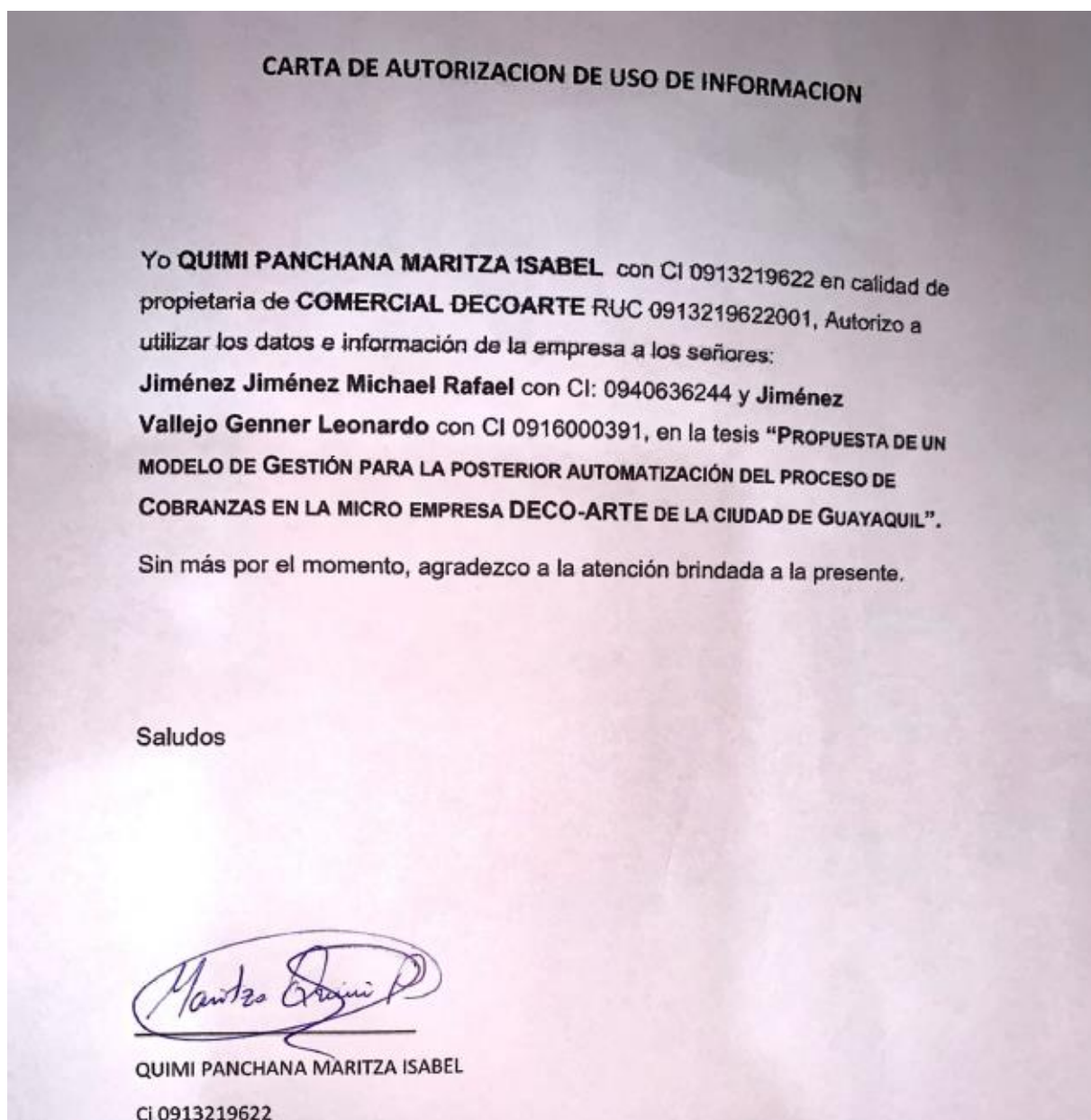


Ilustración 9 Carta de Autorización de Uso de Información para esta Tesis