



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL
MODALIDAD DISTANCIA VIRTUAL**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO
PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

TEMA:

**Propuesta para mejorar el proceso de gestión de cobro para la empresa
maderera XYZ del cantón Durán**

SUBLINEA DE INVESTIGACIÓN:

Transparencia y optimización de procesos para el desarrollo.

Autores:

**Kléber Alejandro Segovia Carpio
María Fernanda Larrea Mejía**

Tutor de Tesis:

Ing. Edison Olivero

GUAYAQUIL - ECUADOR

2017

FICHA DE REGISTRO DE TESIS

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA		
TÍTULO : Propuesta para mejorar el proceso de gestión de cobro para la empresa maderera XYZ del cantón Durán		
		REVISORES:
INSTITUCIÓN: Universidad de Guayaquil	FACULTAD: CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	
CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	N° DE PÁGS.: 82	
ÁREA TEMÁTICA: Transparencia y optimización de procesos para el desarrollo		
PALABRAS CLAVES: Gestión de cobranzas, cartera vencida, mejora de procesos		
RESUMEN: El propósito del presente proyecto de investigación en la empresa maderera XYZ del cantón Durán, fue diseñar el proceso de mejoramiento de la gestión de cobro antes que las cuentas vencidas pasen al departamento de finanzas de la matriz. De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas y de la entrevistas, se pudo evidenciar que el personal encargado de gestionar la cartera de cuentas por cobrar eran los mismos vendedores del almacén. La estructura del trabajo consta de tres capítulos fundamentales, el primer capítulo, hace referencia al marco teórico conceptualizando las variables de estudio, el cual sustenta con bases científicas, dando una perspectiva más clara para el planteamiento de la propuesta. En el capítulo dos se fundamenta la metodología empleada, utilizando las técnicas y métodos acordes al tipo de investigación para recopilar la información y realizar la interpretación de los resultados. En el capítulo tres se concreta la propuesta para dar solución al problema descrito en la introducción, es así que se plantea un proceso de mejoramiento en la gestión de cobro y recuperación de la cartera vencida. Esta incluye los recursos necesarios tanto humano, materiales y equipos necesarios para poder implementarla con la finalidad de realizar el correcto accionar desde el momento que el cliente recibe el crédito, así mismo orientar procesos hacia una atención personalizada hacia los clientes, identificando cuáles son las razones por las que el cliente puede atrasarse en el pago. La persona encargada de esta labor deberá cumplir con un perfil profesional con habilidades para negociar y brindar al cliente una variedad de formas de pago para de esta manera facilitar la cobranza.		
N° DE REGISTRO(en base de datos):		N° DE CLASIFICACIÓN:
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTORES: Kleber Alejandro Segovia Carpio María Fernanda Larrea Mejía	Teléfono: 0980927815 0983657138	E-mail: alese1971@hotmail.com mlarream@jbgye.org.ec
CONTACTO DE LA INSTITUCIÓN: SECRETARÍA DE FCA.	Nombre: ABG. MARIANA ZUÑIGA.	
	Correo: fca.secretariageneral@ug.edu.ec	

CERTIFICACIÓN DE ANTIPLAGIO

Se ha realizado en el sistema Urkund la revisión de la tesis de grado **“Propuesta para mejorar el proceso de gestión de cobro para la empresa maderera XYZ del cantón Durán”**, (Proyecto de Investigación), presentado por los egresados de la carrera de Ingeniería Comercial Distancia Virtual: **Kleber Alejandro Segovia Carpio con C.I 0911638484** y **María Fernanda Larrea Mejía con C.I 0603247198**, luego del respectivo análisis de la tesis se ha obtenido el siguiente resultado:

SE CONSIDERA LA REVISIÓN SATISFACTORIA (0%) POR LO TANTO, LA TESIS SE ENCUENTRA LISTA PARA SU RESPECTIVA REVISIÓN Y POSTERIOR SUSTENTACIÓN.

**Ing. Fernando Bocca Ruiz. MAE, MSc.
Gestor Titulación EADV**



CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Habiendo sido nombrado tutor de tesis de grado como requisito para optar por el título de Ingeniería Comercial presentado por los egresados Kleber Alejandro Segovia Carpio con C.I 0911638484 y María Fernanda Larrea Mejía con C.I 0603247198

Tema:

Propuesta para mejorar el proceso de gestión de cobro para la empresa maderera XYZ del cantón Durán

Certifico que:

He revisado y aprobado en todas sus partes, encontrándose apto para su sustentación.

Ing. Edison Olivero

TUTOR DE TESIS



DERECHOS DE AUTORÍA

Por medio de la presente certificamos que los contenidos desarrollados en este modelo de negocios son de absoluta propiedad y responsabilidad de Kleber Alejandro Segovia Carpio con C.I 0911638484 y María Fernanda Larrea Mejía con C.I 0603247198

Tema:

Propuesta para mejorar el proceso de gestión de cobro para la empresa maderera XYZ del cantón Durán

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

Kléber Alejandro Segovia Carpio

Cédula de Identidad: 0911638484

María Fernanda Larrea Mejía

Cédula de Identidad: 0603247198



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**EL TRIBUNAL EXAMINADOR
OTORGA AL PRESENTE TRABAJO**

LA CALIFICACIÓN

EQUIVALENTE A : _____

a) _____

b) _____

c) _____

**DOCENTES RESPONSABLES DE LA UNIDAD DE
TITULACIÓN (APELLIDOS Y NOMBRES)**

DEDICATORIA

Dedico mi trabajo de investigación a Dios todopoderoso por concederme la salud y fortaleza indispensables en ésta y todas las etapas importantes de mi vida.

A mi esposa, María Antonella, mujer incondicional y soporte de mi familia quién con su voz de aliento, esfuerzo y apoyo motivó mi lucha constante para lograr mi objetivo propuesto.

A mí madre, Judith Concepción, un ser humano ejemplar quién me supo guiar desde pequeño para convertirme en el hombre que soy. A mi hermana, María Lorena, quién en todo momento estuvo pendiente de mi proyecto, ofreciéndome su atención cuantas veces fuera necesario.

Y por último a mi pequeño hijo, Jesús Alejandro, mi razón de vida, la razón por la cual me propuse culminar con esta etapa de mi formación y dejarle este ejemplo como legado.

Kléber Segovia Carpio

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi tutor, Ing. Edison Olivero Arias por su predisposición para guiarme en el desarrollo de mi proyecto de investigación a través de sus conocimientos y experiencia. A cada uno de los docentes que aportaron para mi formación profesional durante mis años de preparación académica y a la Universidad de Guayaquil.

Mi agradecimiento a mi compañera de tesis María Fernanda Larrea, juntos hemos hecho un buen equipo para desarrollar el trabajo de titulación y llegar a finalizarlo con éxito para alcanzar la meta trazada.

Kléber Segovia Carpio

DEDICATORIA

Este proyecto de investigación está dedicado a mis hijos, Allanis, Diego y Ashley Jiménez Larrea; quiero dejar en ellos el mejor ejemplo de constancia y perseverancia para alcanzar las metas que se propongan.

Son mi orgullo y mi gran motivación, por ellos siempre estoy firme ante cada adversidad que se presente, cada día con su sonrisa y su cariño son el motor que me inspira a superarme y sacar la mejor parte de mi día a día.

María Fernanda Larrea

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por ser la fortaleza a lo largo de mi vida y sobre todo en estos años de estudios, guiándome para poder superar con su bendición cada dificultad y no decaer a pesar de que se me han presentado muchas dificultades.

A mis padres José Larrea Alvarado y Yolanda Mejía Gutiérrez, mi infinito agradecimiento por su amor y todo su apoyo incondicional.

Agradezco a mi esposo Javier Jiménez, por el apoyo y la confianza en mí, alentándome siempre con sus palabras, por su paciencia y por ser la promesa de Dios en mi vida de ser un buen compañero y padre.

El agradecimiento a mi tutor Ing. Edison Olivero Arias por las horas dedicadas a la orientación de este proyecto de titulación, a la Universidad de Guayaquil, a mis maestros por los conocimientos adquiridos.

A mi compañero de tesis Alejandro Segovia Carpio, gracias por el aporte a este trabajo, comprensión, y amistad para finalizar con éxito la elaboración de este proyecto.

María Fernanda Larrea

Contenido	
PORTADA.....	I
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	II
CERTIFICACIÓN DE ANTIPLAGIO	III
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	IV
DERECHOS DE AUTORÍA	V
LA CALIFICACIÓN	VI
DEDICATORIA	VII
AGRADECIMIENTO.....	VIII
DEDICATORIA	IX
AGRADECIMIENTO.....	X
RESUMEN.....	XV
ABSTRACT.....	XVI
INTRODUCCIÓN	1
El problema	3
Planteamiento del problema y oportunidad del negocio	3
Formulación del problema.....	6
Sistematización del problema.....	7
Objetivos.	7
Objetivo general	7
Objetivos Específicos:	7
Justificación.....	7
Delimitación de la investigación.	9
Hipótesis.....	9
CAPITULO I.....	10
MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	10

1.1 Antecedentes del problema que se investiga	10
1.2 Fundamentos teóricos y metodológicos	15
1.3 Marco Contextual	26
1.4 Marco legal.....	29
Operacionalización de las variables conceptualizadas	37
CAPITULO II	39
MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN	39
2.1 Diseño de la investigación.....	39
2.2 Tipo de investigación	39
2.3 Metodología.....	40
2.4 Técnicas e instrumentos	40
2.5 Población y muestra	41
2.6 Análisis de los resultados de los instrumentos aplicados	53
CAPITULO III.....	56
PROPUESTA.....	56
3. 1 Título	56
3.1.1 Generalidades	56
3.1.2 Objetivo.....	57
3.1.3 Beneficios.....	57
3.2 Proceso de cobranzas de la empresa maderera XYZ.....	58
3.3 Diseño del proceso mejorado de cobranza	59
3.3.1 Propuesta para el mejoramiento del proceso de gestión de cobranzas	59
3.3.2 Propuesta de segmentación de cartera según días de mora	59
3.3.3 Propuesta de acción para el proceso de cobranzas	61
3.3.4 Seguimiento y medición de los procesos planteados.....	65
3.3.5 Indicadores de gestión	66
3.3.6 Estrategias para la mejora de procesos de cobranzas	67
CONCLUSIONES	72
RECOMENDACIONES	73

BIBLIOGRAFÍA.....	74
APÉNDICES.....	76
ANEXOS.....	82

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Índice de morosidad Empresa maderera XYZ de Duran.....	5
Tabla 2 Cartera en riesgo.....	6
Tabla 3 Población	41
Tabla 4 Requisitos para el crédito	42
Tabla 5 Periodo de pago	43
Tabla 6 Implementar políticas de crédito	44
Tabla 7 Forma de pago	45
Tabla 8 Aviso de pago	46
Tabla 9 Documento para el crédito.....	47
Tabla 10 Descuentos por pagos antes de la fecha de vencimiento	48
Tabla 11 Gestión de cobranzas	49
Tabla 12 Cualidades del personal de cobranzas	50
Gráfico 10 13 Cualidades del personal de cobranzas	50
Tabla 14 Medios de comunicación	51
Tabla 15 Presupuesto de la propuesta.....	64
Tabla 16 Seguimiento y medición de los procesos planteados	65
Tabla 17 Reducción del índice de morosidad.....	70
Tabla 18 Costo financiero actual	71
Tabla 19 Costo financiero con el proceso mejorado de cobranzas.....	71

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Distribución de la cartera en riesgo	6
Gráfico 2 Requisitos para el crédito	42
Gráfico 3 Periodo de pago	43
Gráfico 4 Implementar políticas de crédito	44

Gráfico 5 Forma de pago	45
Gráfico 6 Aviso de pago	46
Gráfico 7 Documento para el crédito	47
Gráfico 8 Descuentos por pagos antes de la fecha de vencimiento	48
Gráfico 9 Gestión de cobranzas	49
Gráfico 10 Cualidades del personal de cobranzas	50
Gráfico 11 Medios de comunicación	51
Gráfico 12 Reducción de cartera vencida. Escenario medio	70

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Segmentación de cartera	60
--	----

INDICE DE IMAGENES

Imagen 1 Gestión del Software para cobranzas	63
--	----

RESUMEN

El propósito del presente proyecto de investigación en la empresa maderera XYZ del cantón Durán, fue diseñar el proceso de mejoramiento de la gestión de cobro antes que las cuentas vencidas pasen al departamento de finanzas de la matriz. De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas y de las entrevistas, se pudo evidenciar que el personal encargado de gestionar la cartera de cuentas por cobrar eran los mismos vendedores del almacén. La estructura del trabajo consta de tres capítulos fundamentales, el primer capítulo, hace referencia al marco teórico conceptualizando las variables de estudio, el cual sustenta con bases científicas, dando una perspectiva más clara para el planteamiento de la propuesta. En el capítulo dos se fundamenta la metodología empleada, utilizando las técnicas y métodos acordes al tipo de investigación para recopilar la información y realizar la interpretación de los resultados. En el capítulo tres se concreta la propuesta para dar solución al problema descrito en la introducción, es así que se plantea un proceso de mejoramiento en la gestión de cobro y recuperación de la cartera vencida. Esta incluye los recursos necesarios tanto humano, materiales y equipos necesarios para poder implementarla con la finalidad de realizar el correcto accionar desde el momento que el cliente recibe el crédito, así mismo orientar procesos hacia una atención personalizada hacia los clientes, identificando cuáles son las razones por las que el cliente puede atrasarse en el pago. La persona encargada de esta labor deberá cumplir con un perfil profesional con habilidades para negociar y brindar al cliente una variedad de formas de pago para de esta manera facilitar la cobranza.

Palabras claves:

Gestión de cobranza	Cartera vencida	Mejora de procesos
---------------------	-----------------	--------------------

ABSTRACT

The purpose of this research project in the XYZ timber enterprise in Durán was to design the process of improving collection management before overdue accounts were transferred to the finance department of the parent company. According to the results obtained from the surveys and the interviews, it was possible to show that the personnel in charge of managing the portfolio of accounts receivable were the same sellers of the warehouse. The structure of the work consists of three fundamental chapters, the first chapter, refers to the theoretical framework conceptualizing the study variables, which supports with scientific bases, giving a clearer perspective for the approach of the proposal. Chapter two is based on the methodology used, using the techniques and methods according to the type of research to compile the information and perform the interpretation of the results. Chapter three specifies the proposal to solve the problem described in the introduction, so it is a process of improvement in the management of collection and recovery of the past due portfolio. This includes the necessary human resources, materials and equipment necessary to be able to implement it in order to carry out the right action from the moment the client receives the credit, as well as guiding processes towards personalized attention to clients, identifying the reasons For which the customer may be late in payment. The person in charge of this work must comply with a professional profile with skills to negotiate and provide the client with a variety of payment methods in order to facilitate collection.

Keywords

Collection management	Overdue loan	Improvement of processes
-----------------------	--------------	--------------------------

INTRODUCCIÓN

Desde que los negocios comercializan sus bienes, productos o servicios, la mayor parte de este consumo que se realizan en el sector comercial son con ventas a crédito. Estas empresas utilizan diferentes mecanismos para que el cliente adquiera lo que necesita ya sea con tarjeta de crédito, o empleando el crédito directo lo que representa un riesgo mayor de cumplimiento de pago.

De no existir un respaldo económico a dichos créditos surgirán problemas en el sistema de cobranza, esto se da cuando las casas comerciales no realizan un análisis adecuado de las políticas para dar créditos y principalmente la falta de control y vigilancia a la cartera.

El sistema de cobranza debe estar designado a personal calificado, que se dedique única y exclusivamente a la gestión de cobro. Existe el riesgo independiente a la capacidad de los negocios para puntualizar sus políticas de crédito y cobranza representada por condiciones particulares de los consumidores que desencadenan en el vencimiento de sus créditos generando un desequilibrio financiero para las empresas.

La cobranza a los clientes vencidos puede ser uno de los procesos más difíciles de realizar, la tecnología es una de las herramientas que representa una ventaja al momento de ejercerla.

A nivel mundial la gestión de cobro ha mejorado, con procesos más específicos como Estrategias, Políticas y procedimientos y Tecnología, como son:

- Centros especializados que ofrecen servicio a múltiples sectores.

- Instalación de áreas operativas en países con recursos de bajo costo y alta eficiencia.
- Empleo de sistemas tecnológicos para seguir todo el proceso de crédito.
- Utilización de canales de atención virtual: 24/7, Autoservicio, sitios web, SMS, correo electrónico.

La presente investigación está estructurada en tres capítulos principales para su desarrollo:

En su inicio se presentará un compacto de todo lo relacionado con la problemática planteada, analizando sus causas, formulación del problema y objetivos precisos para realizar el proyecto, planteando la hipótesis del tema a investigar y debidamente justificado para que sea en lo posterior analizado y aprobado.

En el capítulo I, como en todo trabajo investigativo este proyecto tiene realizadas sus consultas en las teorías y fundamentaciones sobre el tema de gestión de cobranzas tratado en este caso en antecedentes referenciales, así mismo elaborando el marco teórico, marco contextual, marco conceptual y marco legal.

En el capítulo II, se empleará la investigación científica, de observación y la encuesta para recolectar información válida para procesarla y encontrar los resultados, que sirvan como aporte para plantear la propuesta para mejorar el proceso de gestión de cobro para la empresa maderera XYZ del cantón Durán.

En el capítulo III, se diseña la propuesta de mejora en el proceso de gestión de cobro enfocada en el manejo apropiado de créditos y políticas de cobranzas que permita a la empresa minimizar los riesgos. Al finalizar se presentan las debidas conclusiones y recomendaciones con sus respectivas referencias bibliográficas y apéndices.

El problema

Planteamiento del problema y oportunidad del negocio

Las ventas a crédito en las empresas representan un mecanismo para atraer más clientes e incrementar sus ventas. Por lo tanto se debe dar un correcto seguimiento a las cuentas por cobrar con el fin de minimizar riesgos y, sobre todo, cobrar las facturas dentro del período de crédito establecido.

Aunque existen clientes que pagan sus facturas inmediatamente, se conoce que en la gran mayoría de los casos no es así y las cuentas por cobrar de las empresas aumentan. De no tener una política de crédito y cobranza por escrito, el cliente nunca sabrá cuáles son las fechas para realizar su pago, cuándo se considera su crédito vencido, que proceso de seguimiento se efectuaran, así como las consecuencias en caso de mora. Cuando un cliente tiene un retraso en su fecha de pago, es necesario que se asigne a alguien más para que le dé seguimiento a estas cuentas porque si no representan un riesgo para el negocio.

Otro de los inconvenientes que se presentan es que muchas facturas que no se cobran posiblemente fueron enviadas a otra dirección o fueron dirigidas a una persona que ya no trabaja en la empresa, es decir que las empresas tienen falta de organización de actualización de datos de los clientes y entonces la factura se pierde.

Es muy común que los pagos se retrasen cuando los clientes dicen no estar contentos con el servicio ofertado por parte de la empresa. Si el cliente se siente ignorado o recibe un trato hostil para recordarle su compromiso de pago será muy probable que no conteste las llamadas de conciliación o advertencia, ignorará los comunicados y no se llegará a un acuerdo, tendrá una razón más para no pagar su cuenta, sin importar incluso que pueda seguir un proceso legal.

La realidad que enfrenta el proceso de cobranza es que hoy en día los clientes ignoran las llamadas, correos electrónicos y otro tipo de comunicación evitando conversar sobre la cuenta vencida. Por lo tanto se recomienda analizar las prácticas actuales de cobranza e identificar las vías que permitan implementar mejoras, minimizar en gran medida los riesgos y mejorar el porcentaje de recuperación de los créditos vencidos.

Normalmente las casas comerciales no cuentan una persona 100% responsable del área de cobranza de manera eficiente. La labor de cobros requiere que el personal encargado cumpla con cierto perfil profesional, no todos tienen las habilidades necesarias para llevar a cabo este minucioso trabajo, deben ser capaces de realizar labores de seguimiento y control, poseer habilidades de comunicación y tener un buen nivel de juicio sobretodo comprender y actuar de acuerdo a la situación que presenta el cliente.

Es errada la percepción de que hay que cobrarles a los clientes con créditos vencidos de manera agresiva y exigente, se piensa que si el cobrador presiona el pago podrá conseguirlo, pero esto no es así. En la actualidad se requiere que la persona encargada de cobranzas mantenga un dialogo cordial y personalizado con los clientes, que se le dé seguimiento, que analicen las razones por las que la persona no puede pagar y que emplee la habilidad para renegociar si el cliente no puede liquidar la deuda en su totalidad, esta sea en pagos flexibles.

Este tema de investigación tiene como finalidad desarrollar una propuesta de mejora en la gestión de cobranza, diferenciándose de la competencia por implementar nuevas herramientas y mecanismos que permitan que la empresa recaude el dinero de sus ventas y recuperen los créditos vencidos.

La morosidad de los clientes representa un gran riesgo, por esta razón las estrategias de cobranza se deben definir a partir de una adecuada segmentación de la

cartera y el direccionamiento preciso de las acciones de cobranza con cada cliente o deudor.

En la empresa maderera XYZ, un 41% de las ventas son a crédito y, de estas un total del 25% enfrenta dificultades para la cobranza de facturas vencidas, lo cual afecta a su flujo de efectivo y a su patrimonio, puesto que la cartera vencida constituye un capital improductivo e inmovilizado, para seguir financiando a sus clientes la compañía tendría que recurrir a financiamiento por cuenta de terceros, generándose así un costo financiero; es decir que además de afectar la liquidez y el patrimonio afecta también los resultados de la institución.

Tabla 1 Índice de morosidad Empresa maderera XYZ de Duran

INDICE DE MOROSIDAD A JUNIO 2016		
	CARTERA DE CREDITO	INDICE DE MOROSIDAD
CARTERA POR VENCER	\$ 337,500.00	
CARTERA VENCIDA	112,500.00	25%
TOTAL CARTERA CREDITO	\$ 450,000.00	

COSTO FINANCIERO		
CAPITAL IMPRODUCTIVO	TASA %	VALOR ANUAL
\$ 112,500.00	9.33	\$ 10,496.25

El retraso en los pagos de los clientes reduce significativamente el flujo de efectivo y obliga a tomar otras medidas, lo que pone en peligro la salud financiera del negocio. Según la segmentación de la cartera vencida el retraso de 1 a 30 días es de 40%, desde 31 a 60 días representa el 28%, de 61 a 90 días el 17%, y más de 120 días el 15%.

Tabla 2 Cartera en riesgo

CARTERA EN RIESGO A JUNIO 2016		
DISTRIBUCION DE CARTERA VENCIDA		
SEGÚN DIAS DE MORA	%	VALOR
30	40.00	45,000.00
60	28.00	31,500.00
90	17.00	19,125.00
MÁS DE 120	15.00	16,875.00
CARTERA VENCIDA	100.00	112,500.00

Gráfico 1 Distribución de la cartera en riesgo



Para poder escapar de los riesgos que se presenten en cuanto al incremento de la cartera vencida, se requiere entender el proceso de planificación financiera con estrategias efectivas de cobranza.

Formulación del problema.

¿Cómo mejoraría la eficiencia del proceso de cobro en la empresa maderera XYZ del cantón Durán?

Sistematización del problema

¿Cómo se han manejado los créditos y cobranzas a nivel comercial en los últimos años?

¿El diseño de un proceso de mejoramiento de gestión de cobro ayudará a disminuir la cartera vencida?

¿Cuáles son los procedimientos y estrategias para tener una mejor gestión de cobro?

Objetivos.

Objetivo general

Diseñar un proceso para mejorar la gestión de cobro en la empresa maderera XYZ del cantón Durán, mediante procedimientos eficientes enfocados a minimizar los riesgos en la cartera.

Objetivos Específicos:

- Fundamentar con conceptos teóricos el manejo de créditos y cobranzas existente a nivel comercial.
- Diagnosticar la situación actual del área de crédito y cobranzas de la empresa maderera XYZ del cantón Durán
- Establecer los procedimientos y estrategias para tener una mejor gestión de cobro en la empresa maderera XYZ del cantón Durán.

Justificación

a) Justificación Teórica

La implementación de un proceso de mejoramiento en la gestión de cobranzas es de vital importancia para el sector comercial, su existencia comprende un sistema

más ágil y efectivo mediante métodos innovadores que permitirá mantener el margen pertinente de vencimiento.

Se debe tener en cuenta que una de las labores de toda empresa es la de establecer con mayor facilidad a través de la contabilidad la importancia de la cartera de créditos para poder definir con mayor facilidad los destinos de los recursos, y sus estados, por vencer o vencidos.

El sector comercial se enfoca en la competencia en crear nuevas estrategias, pero el cobro de créditos vencidos empieza a ser alarmante cuando no se tiene experiencia en el ámbito. El objetivo de mejorar el proceso de cobro es la recuperación de dinero, un correcto mecanismo de cobranza trae liquidez a la empresa.

Recuperar la cartera puede ser una labor difícil para los negocios por lo que lo recomendable es que la cobranza este a cargo de personal especializado en la rama, con profesionalismo y conocimientos de las nuevas tendencias en cobro. La cobranza ha cambiado y exige que el cliente sea tratado con amabilidad. La labor de cobranza no se limita solamente a exigir un pago o a cobrar, va mucho más allá de eso, comprende analizar, comunicar, replantear, y en muchos de los casos negociar. Una buena cobranza requiere de establecer empatía con el cliente.

b) Justificación Metodológica:

Mediante la aplicación del instrumento de investigación se diagnosticará las políticas de crédito, políticas de cobro, y seguimiento a los clientes de la empresa que es objeto de estudio. La recolección de datos será por medio de la encuesta y la entrevista, esto permitirá tener una perspectiva más clara de la problemática que existe en la empresa y ayudará a definir los procedimientos adecuados para mejorar el proceso de gestión de cobro y los elementos necesarios para la elaboración de la propuesta.

c) Justificación Práctica:

Las políticas implementadas para realizar la cobranzas necesitan ser evaluadas y de ser necesario reestructurar sus procedimientos vigentes a fin de reducir el riesgo en la cartera.

En el trabajo de investigación se tomará en cuenta la información recopilada de los instrumentos de investigación y se analizará cuáles son los mecanismos que utiliza la empresa maderera XYZ al momento de otorgar los créditos y realizar la cobranza.

Delimitación de la investigación.

Campo: Comercial

Área: Cobranza

Tema: Propuesta para mejorar el proceso de gestión de cobro para la empresa maderera XYZ del cantón Durán

Lugar: cantón Durán, provincia del Guayas

Hipótesis.

Si se realiza el diseño para mejorar el proceso de gestión de cobro, permitirá que la cartera de crédito sea manejada eficientemente, contribuyendo al desarrollo de la gestión financiera en la empresa maderera XYZ del cantón Durán.

Variables.

Variable Independiente.- Diseño para mejorar el proceso

Variable Dependiente.- Reducción de la cartera vencida.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes del problema que se investiga

Al revisar trabajos relacionados con el tema de estudio, el proyecto de investigación desarrollado va a tener un sustento científico. Los trabajos anteriormente realizados ayudarán a complementar la información requerida para elaborar la propuesta, y se tendrá más valor el aporte realizado al proceso investigativo. Se considera los temas de procesos de cobranzas y de evaluación de los índices de morosidad, principales temas a lo que se propone en el trabajo.

En el trabajo de grado titulado “Los procedimientos crediticios y de recuperación de cartera aplicado por la empresa Agrantegh del Ecuador, en la venta de insumo realizado por Portilla Tituana Lourdes Fernanda establece como un objetivo comprobar los métodos de calificación de clientes usados para disminuir el riesgo de morosidad (Portilla, 2016).

En las conclusiones detalla que la información que se obtuvo en base al análisis de efectividad de acuerdo a la implementación de ciertas normas administrativas que la empresa plantea para el otorgamiento de créditos y/o recuperación de cartera es incorrecta; también concluye que el personal no recibe charlas de capacitación por lo cual no se encuentran preparados para proveer la información adecuada que necesita saber el cliente, ya que se basan por la experiencia del asesor de venta y recomendaciones entre clientes, y de esta manera no llevan un estricto control periódico a los créditos por vencer, y a la vez no se le invierte tiempo suficiente para su debido control, por otro lado no existen visitas personalizadas (Portilla, 2016).

La autora señala que la empresa debe de satisfacer las necesidades de los clientes ya que son parte fundamental para el crecimiento, proponiendo ofertas y promociones, de manera que los clientes se sientan satisfechos con el producto y el servicio que se les ha brindado.

Con respecto a los resultados obtenidos afirma:

Menos de un 10% de los ingresos por ventas pertenecen a créditos otorgados, esto es debido a la falta de métodos de categorización y calificación de clientes que permitan aumentar el volumen de créditos a bajo riesgo, de acuerdo a los datos analizados de las recaudaciones se determina que las estrategias con las que cuenta Agrantech del Ecuador no están cumpliendo con los objetivos de la empresa, ya que se otorgan créditos con la intención de recuperarlos en 15 a 30 días, pero pudimos observar que en promedio se tarda la recuperación entre 40 y 69 días (p.44).

Otra investigación recopilada en las fuentes bibliográficas es la de Evelyn Tapia en su artículo titulado *La morosidad creció en los créditos de consumo este 2015* en el que señala que el incremento del desempleo y el deterioro de la calidad del empleo existente a escala nacional, según analistas, están atados al incremento en los niveles de morosidad de crédito, lo cual se refleja este año en el sistema bancario (Tapia, 2015)

Según datos del Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (INEC), la tasa de desempleo nacional se ubicó en 4,28% en septiembre de este año frente al 3,90% en igual mes del 2014; mientras que el empleo inadecuado, que incluye subempleo y empleo no remunerado, creció 2,14 puntos porcentuales en comparación con el año anterior. “Una persona deja de pagar un crédito al banco no por voluntad. Este año aumentó en 50 000 el número de desempleados y las fuentes de empleo adecuado se redujeron en unos 10 000”, dice José Hidalgo, analista de Cordes. Según el experto, el incremento en la morosidad del crédito de consumo es una consecuencia directa del menor nivel de actividad, que se refleja en insuficientes plazas de empleo generadas en los sectores privado y público (Tapia, 2015).

“Las personas que ven reducidos sus ingresos no están en capacidad de pagar al banco”. De acuerdo con datos de la Superintendencia de Bancos, la tasa de morosidad de crédito de consumo es la más alta en términos interanuales si se compara con los otros segmentos como vivienda, microempresa y comercial. La morosidad en este segmento creció de 6,25% en octubre del 2014 a 7,87% de ese mismo mes del 2015. Aunque no existe un porcentaje ideal de morosidad, Hidalgo explica que en los años en que la economía del país creció, el porcentaje en este segmento era del 5% aproximadamente. Gonzalo Vivero, gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre, reconoce que este año los clientes en el segmento de crédito de consumo, que representan el 60% de la cartera, están presentando más problemas para cumplir con sus obligaciones (Tapia, 2015).

“Ellos aducen que han perdido el trabajo o que no les alcanza el dinero para pagar sus cuotas. Hay muchos requerimientos de clientes para tratar de reestructurar sus deudas y alargar el plazo de pago, hasta tener más estabilidad laboral”. En este escenario, César Robalino, presidente de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador (ABPE), explica que aunque este incremento es preocupante, “la banca tiene reservas suficientes. Actualmente existe un monto de USD 1 339 millones de reservas en lo que se denomina provisiones de cartera improductiva. Esto es altamente positivo y representa uno de los indicadores que demuestran la solvencia de la banca”, dice. La morosidad del crédito comercial (otorgado a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o a empresas con ventas superiores a USD 100 000) también presenta un incremento este año, pero el más acentuado corresponde al crédito otorgado por bancos pequeños, que pasó de 1,75% en octubre del 2014 a 3,61 este 2015, según los datos de octubre de la SB (Tapia, 2015).

Para el año 2016 los indicadores de morosidad fueron creciendo y esto genera análisis en el sector financiero. Según cifras de la Asociación de Bancos Privados del

Ecuador (ABPE), el promedio de la cartera impaga creció de 3,4% en marzo del 2015 a 4,6% en el mismo mes de ese año. El aumento es de 1,2 puntos en 12 meses año. Para Julio José Prado, director ejecutivo de la ABPE, el dato aún no es preocupante y es entendible dentro del entorno económico actual que vive el país. Al revisar las cifras con mayor detalle se encuentra que existen segmentos con una morosidad más alta que otros. En créditos de consumo, por ejemplo, el índice en marzo del 2015 estuvo en 6,5% y para marzo de este año subió a 9%. Otro segmento en el que la morosidad se eleva es el microcrédito que pasó de 6,2 a 6,9% en el mismo período (REVISTALIDERES, 2017).

Los datos de la ABPE también dejan ver segmentos que mantienen una cartera impaga baja. El crédito comercial registraba hasta el tercer mes de este año una morosidad de 1,4% y el de vivienda de 2,9%. “Esos dos créditos específicos están con baja morosidad. En el comercial la gente se cuida para no perder su capacidad de crédito en el futuro y en lo que es vivienda la gente cuida mucho sus pagos porque se trata de su casa (REVISTALIDERES, 2017).

La actual situación económica afecta a la gente que no puede pagar sus cuotas. Hay personas que han perdido empleo y no pueden pagar. Ahora le corresponde a todas las entidades en entrar en programas de reestructuración y reforzar las provisiones para cargar a esas provisiones la cartera que no se pueda cobrar. La línea de crédito que mayor morosidad registra es la de consumo. Ante esta situación las entidades aplican estrategias para ayudar a sus clientes (REVISTALIDERES, 2017).

El tema de la morosidad es particular en las provincias más afectadas por el terremoto del 16 de abril. Según la ABPE, en Manabí el índice de morosidad estaba en marzo en 6,6% y en Esmeraldas llegaba al 11,7%. En esas provincias se espera que los índices se eleven. Según la Superintendencia de Bancos esto dependerá del segmento y la ubicación. “No todos los sectores fueron afectados de la misma forma” asegura el

organismo. La morosidad subió, pero hay más control La morosidad aumentó en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador. En las 24 entidades, que se ubican en el primer segmento (con más de USD 80 millones en activos) este indicador se incrementó de 5,58 a 7,05%, en el período octubre de 2015 - marzo de 2016, de acuerdo con estadísticas de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). Según el director de la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Sur (Ucacsur), Juan Pablo Guerra, este sector no puede estar divorciado de la situación económica complicada por la que atraviesa el Ecuador. Por este factor, agrega, los socios de las cooperativas pueden verse afectados en sus ingresos y priorizarán sus gastos. “En esa medida uno de los temas que más puede afectarse es el cumplimiento de las obligaciones de crédito y pueden existir retrasos de días en los pagos”. En las 33 instituciones del segmento 2 (entre USD 20 millones y 80 millones en activos), el índice se incrementó de 11,57 a 13,76%, en el mismo período. (REVISTALIDERES, 2017).

Una opción para solucionar este inconveniente es flexibilizar las condiciones de los créditos. Además, sugiere buscar alternativas de refinanciamiento que permitan opciones de cobro para el usuario. Los expertos creen que el ciudadano debe tener conciencia financiera personal. Es decir, tener un control de los gastos recurrentes a futuro y la certeza de los ingresos reales. “Hay que tener en cuenta todos los rubros a pagar, no solo los evidentes. Esto bajo una planificación mensual y a futuro”, recomiendan además que para salir de una situación de morosidad se debe tener herramientas efectivas para solventar el endeudamiento. “No se debe endeudar en un lado por pagar otro”. La clave está en la planificación anticipada, refuerzan los expertos en finanzas considera que los ciudadanos deben trazar un flujo de caja con sus ingresos y gastos, con las fechas de cuándo se recibe y salen estos rubros de los ahorros familiares. “Si hay inconvenientes,

lo mejor es acercarse a las instituciones bancarias o entidades que tienen obligaciones para buscar un plan de refinanciamiento de pagos” (REVISTALIDERES, 2017).

1.2 Fundamentos teóricos y metodológicos

1.2.1 Definición etimológica de Proceso

La palabra Proceso es de origen latino, del vocablo *processus*, de *procedere*, que viene de *pro* (para adelante) y *cere* (caer, caminar), lo que significa progreso, avance, marchar, ir adelante, ir hacia un fin determinado. Un proceso sigue coordinadamente actividades que han sido planificadas para ser ejecutadas por un número de personas empleando eficientemente recursos materiales para lograr un objetivo planteado (Cardona, 2012).

Los procesos son importantes en una organización ya que ayudan a optimizar costos cuando se maneja de forma eficiente y eficaz, siguen una secuencia ordenada de actividades programadas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente. El entorno comercial es muy cambiante y exige cada vez más adaptarse al entorno, lo que hacen los procesos es direccionar el cambio (Martinez Martinez & Cegarra, 2014).

Se puede concluir entonces que en un proceso intervienen actividades para lograr un fin.

1.2.2 Elementos de un Proceso

Un proceso consta de tres elementos.

El primero se denomina *input* que es una entrada suministrada por un proveedor externo o interno, es decir, todo factor ya sean materias primas, productos intermedios o semi-manufacturados o energía.

El segundo elemento, el proceso, que es la ejecución de actividades secuenciadas y que se desarrollan gracias a otros recursos ya sean personas o métodos, y el tercero es

el output, que es el resultado del producto inicial, se dice del producto con la calidad exigida por la calidad del proceso, también llamado salida.

1.2.3 Gestión por Procesos

El objetivo que tiene toda empresa u organización es alcanzar una posición competitiva, ventajosa y sostenible. La gestión por procesos se emplea para alcanzar los beneficios a corto y a largo plazo, concentrando la atención en el resultado de las transacciones que realiza la empresa, en vez de enfocarse en las tareas y las actividades.

La Gestión por Procesos o también llamado Business Process Management (BPM) es una forma de organización que se diferencia de la organización funcional, debido a que los procesos son ejecutados de modo estructurado y sobre su rendimiento se basa la de la propia organización.

La gestión de procesos aporta siempre con una visión y herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes. No hay que olvidar que los procesos los realizan personas y, por tanto, hay que tener en cuenta en todo momento las relaciones con proveedores y clientes (Martinez Martinez & Cegarra, 2014).

Sin embargo cabe mencionar que no todas las actividades de una empresa se realizan por procesos. Para determinar si una actividad realizada es un proceso o subproceso, debe cumplir los siguientes criterios:

- La actividad tiene definido un claramente un objetivo.
- Una actividad tiene entrada y salida, se identifican los clientes, los proveedores y el producto final.
- La actividad fácilmente se descompone en tareas y operaciones.
- La actividad se estabiliza mediante el uso de la metodología de gestión por procesos.

- Se puede asignar la responsabilidad del proceso a una persona (Ortega Gimenez & Espinoza, 2015).

La estructuración de la empresa sobre la base de procesos orientados a mejorar sus productos o servicios se fundamenta en:

- El cambio de la estructura organizativa de jerárquica a plana.
- Los departamentos funcionales pierden su razón de ser y existen grupos multidisciplinares trabajando sobre el proceso.
- Los directivos dejan de actuar como supervisores y se comportan como apocadores.
- Los empleados se concentran más en las necesidades de sus clientes y menos en los estándares establecidos por su jefe.
- Utilización de tecnología para eliminar actividades que no añadan valor.

1.2.4 Pasos para la gestión por procesos

Los pasos que se deben seguir una empresa u organización para llevar a cabo una gestión por procesos, son los siguientes:

- Compromiso de la dirección.** Los directivos deben tomar consciencia de la necesidad de sistematizar la gestión por procesos. Ante esto se presenta la necesidad de formarse y capacitarse para dirigir el cambio.
- Sensibilización y formación.** El Equipo encargado de dirigir, recibe formación relativa a la gestión por procesos y son la herramienta de cambio para las personas que dependen de ellos y deben conseguir que todos los empleados de la empresa se sientan comprometidos en este proceso y no se sientan obligados.
- Identificación de procesos.** A partir del análisis interno y externo se realiza un inventario de los procesos.
- Clasificación.** Entre los procesos que se han identificado, hay que definir cuáles son los procesos claves, los procesos estratégicos y los procesos de apoyo.

- e) **Relaciones entre procesos.** Se debe establecer una matriz de relaciones entre procesos. Entre los diferentes procesos se pueden compartir instrucciones, información, recursos, equipos, etc.).
- f) **Mapa de procesos.** Se ha de visualizar la relación entre los procesos por lo que se emplean diagramas en bloques de todos los procesos que son necesarios para el sistema de gestión de calidad.
- g) **Alinear la actividad a la estrategia.** Los procesos clave permiten implantar de forma sistemática nuestra política y estrategia. Para ello, se crea una matriz de doble entrada con los objetivos estratégicos y los grupos de interés, de tal modo que queda definida la relación que existe entre ellos.
- h) **Establecer en los procesos unos indicadores de resultados.** Las decisiones se tienen que basar en información sobre los resultados alcanzados y las metas previstas, que permitirán analizar la capacidad de los procesos y sistemas; así como saber el cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés y comparar nuestra propia organización con el **rendimiento** de otras. Para contar con esa información hay que definir qué **KPIs** son los más ajustados a nuestras necesidades y han de ser medidos.
- i) **Realizar una experiencia piloto.** Este paso constituye la prueba de fuego para desarrollar la implantación (Ortega Gimenez & Espinoza, 2015).

1.2.5 Proceso de Cobranza

Según Hernandez (2013) afirma que:

En la actualidad el crédito, es una potente herramienta para aumentar las ventas en cualquier empresa, sin embargo un crédito mal otorgado, genera cuentas por cobrar que pueden afectar notablemente el flujo de efectivo de cualquier negocio que lo practique Es por ello se deben analizar los créditos bajo el enfoque de la prevención del mismo, al prevenir se puede tener un mayor control y gestión de las cobranzas. Las cobranzas deben tener un método y organización de las misma que permitan alcanzar el éxito de las

El " conocer a mi cliente" es un factor fundamental para lograr una cobranza exitosa.

El proceso de cobranza va desde el tiempo que se emite del comprobante de pago hasta el recupero del importe de la venta del producto y/o servicio. Un retraso en el proceso de facturación, envío de la factura o demora en la recepción y registro, puede provocar un efecto negativo en la gestión de cobranza.

1.2.5.1 Cartera

Para Rodríguez (2012) la cartera surge como una necesidad de responder a los requerimientos de la gerencia de otorgar crédito a sus clientes más importantes. Son las partidas de clientes o cuentas por cobrar, y la administración de estas es el sistema que determina la calidad de dicha cartera y crea las políticas de cobro o de préstamo. Tendencia propia de documentos comerciales, conjunto de inversiones financieras.

La cartera forma parte de un activo muy determinante dentro de las empresas tanto públicas (bancos, cooperativas, financieras, entre otras) como privadas (empresas comerciales, empresas de servicios) la misma que está conformada por las cuentas por cobrar de sus ventas de mercadería a crédito, constituyéndose para el cliente un mejor servicio, y para la organización una forma de expandir sus utilidades (Rodríguez, 2012).

1.2.5.2 Sistema de Cartera

Alarcon (2011) señala que un sistema de cartera es un proceso mediante el cual se pretende crear políticas de crédito y cobranza.

El Sistema de Cartera surge como una necesidad de la empresa para satisfacer a sus clientes más importantes otorgando un crédito definido a través de políticas generales de la empresa. Los clientes más importantes serán evaluados en su solvencia moral y económica como un medio de garantizar la recuperabilidad de la cartera.

Para la aprobación de un crédito a sus mejores clientes la empresa debe solicitar una garantía bancaria igual al cien por ciento de sus transacciones. Este valor será luego cancelado a la empresa en un plazo de hasta 30 días.

Así mismo los niveles de autorización de crédito para evitar posibles malas interpretaciones o autorizaciones de crédito inadecuadas serán evaluados al interior de la empresa. De esta manera se evitará el alto riesgo crediticio, puesto que el crédito será celosamente vigilado por el Jefe del Área o gerente de la empresa. Por tanto existe un menor riesgo de contraer cuentas malas o incobrables. El sistema de cartera surge como una necesidad de atender a todos los pedidos de la gerencia de otorgar créditos a sus principales clientes dando facilidades de cancelar dicho crédito de acuerdo a la solicitud previamente establecido, mediante un proceso para hacer efectivo el crédito en plazo establecido por la organización (Alarcon, 2011).

Para poder medir los resultados está en un modelo muy sencillo conocido como las “Cinco C’s del crédito”: Capacidad, Capital, Colateral, Carácter y Conveniencia.

Según el Dr Felipe de Jesús Bello Gómez (2014) las describe como:

Capacidad

El que el solicitante de un crédito tenga la “capacidad” de pago suficiente para hacer frente a sus obligaciones es tal vez lo más importante. Para determinar dicha capacidad, el intermediario financiero investiga cómo es que el solicitante del crédito pretende hacer frente a sus obligaciones, considerando cuidadosamente sus flujos de efectivo, el calendario de pagos, su experiencia e historial de crédito. En la medida en que haya cumplido puntual y cabalmente con los créditos que haya contratado en el pasado, se espera que sea más probable que lo haga en el futuro y, por lo tanto, el intermediario deberá estar más dispuesto a otorgar el crédito (Bello, 2014).

Capital

El “capital” del solicitante está constituido por los recursos que personalmente tenga invertidos en el negocio para el cual ha solicitado el crédito. En la medida en que tenga invertidos más recursos personales en el proyecto, tendrá más incentivos para ser más prudente en el manejo de los recursos del crédito, favoreciendo con ello las posibilidades de que cumpla cabalmente con el mismo (Bello, 2014).

Colateral

Para otorgar un crédito, suele requerirse la entrega de una garantía “colateral”, en forma de bienes muebles o inmuebles, como inventarios o edificios, que serán aplicados para hacer frente a las obligaciones contraídas por el solicitante, en caso de que éste no pueda hacerlo por medios propios. Otro de los colaterales a los que con más frecuencia se acude en México, es el otorgamiento de avales personales por parte de personas de reconocida solvencia moral y material (Bello, 2014).

Carácter

Para que un solicitante reciba un crédito, no basta con que cumpla con los requisitos anteriores; es necesario también que de la impresión al intermediario financiero de que es una persona confiable, que cuenta con el “carácter” necesario para cumplir cabalmente con las obligaciones que contraiga. Por lo general, se considera que una buena reputación tanto en los negocios, como en la vida social, es signo de un buen “carácter” (Bello, 2014).

Conveniencia

Finalmente, la “conveniencia” de un crédito se refiere a que tanto el deudor, como el intermediario, deben estar en posibilidades de obtener un rendimiento adecuado de los créditos otorgados. En la medida en que el margen de intermediación (i.e. la diferencia

entre intereses cobrados y pagados por el intermediario) y la probabilidad de recuperación del crédito sean más elevadas, le convendrá más al intermediario otorgarlo (Bello, 2014).

1.2.5.3 Cartera Vencida

Según Avalos (2012) señala que la cartera vencida:

Son valores que se encuentran impagos por deudores, son considerados pagos vencidos, cuando al haber la fecha de pago del mismo no se ha realizado, es la parte del activo constituida por los documentos y cuentas por cobrar, y en general por todos los créditos que no han sido pagados a la fecha de vencimiento y generan para la un impacto negativo para la liquidez de la empresa.p.62

La cartera vencida es una de las variables más significativas para administrar el capital, por todos los créditos que un empresa otorga a sus clientes internos, convirtiéndose en el centro de preocupación, pues las ventas a crédito implica que la empresa inmovilice una importante parte de sus recursos ya que ésta financiando con sus recursos a los clientes y en muchas ocasiones ésta no cobra intereses por el hecho de venderles a crédito convirtiéndose en una inversión de recursos con cero rentabilidad. (Avalos, 2012).

1.2.5.4 Recuperación de cartera

Para González (2017) uno de los talentos de un buen gestor en cobranza es saber escuchar con atención a sus clientes, ya que al escuchar y no simplemente oír, puede obtener la solución de la cuenta.

Además, es importante tener presente en todo momento el cambio de actitudes ante los problemas y retos de la cobranza. Una de las sugerencias para hacerlo es cambiar la actitud de ser cobrador para convertirse en Negociadores. La gestión para el manejo de la cartera debe ser una política de primero orden en la empresa. Depende de la eficiencia con que se administre el aprovechamiento de los recursos de la empresa.

No es conveniente tener recursos acumulados en cartera, pues esto implica que la empresa para poder operar o pagar su proveedores debe recurrir a financiación externa que trae consigo un alto costo financiero, razón por la cual la gestión de la cartera debe ser coherente con la gestión de las cuentas por cobrar, o la política de clientes debe ser más favorable o cuanto menos igual que la política de proveedores (Lincol, 2012).

Entre las políticas que debe tener una organización se encuentra el cobro oportuno de productos o servicios prestados. Tomando en consideración que si no es una de las prioridades de la empresa, ésta podría quebrar o generar pérdidas.

Una empresa no puede sobrevivir sin flujo de efectivo, sin embargo en muchas ocasiones es inevitable no vender a crédito. Por esto Avalos (2012) señala que es necesario contemplar unas precauciones donde se anticipe el pago oportuno a quienes se les dio el producto o servicio, con el fin de que estos no se retrasen. En caso de contar con deudores morosos, se crea la importancia de recuperar la cartera vencida, la cual afecta las finanzas de las empresas, por pérdida de dinero, tiempo y esfuerzo con los clientes morosos, quienes tienen las utilidades de la organización en sus manos.

Por ello es necesario que las organizaciones puedan contar con un servicio especializado de cobranzas, que le permita recuperar la cartera mediante acuerdos de pago con los deudores y conciliando entre los responsables de las finanzas y los adeudados.

Para el recobro de deudas se han creado empresas de cobranzas que ofrecen a las compañías una gestión completa de sus facturas y el cobro de los importes debidos, dentro de su contrato de seguro de crédito. Estas se convierten en una parte esencial de la gestión de crédito que ofrece a todos sus clientes de seguro de crédito que deseen optimizar el cobro de sus facturas impagadas.

Una gestión de cobros profesional sirve para reforzar la imagen de seriedad y eficiencia de la empresa y asegura el cobro antes que a otros acreedores. Utilizando

medios humanos y técnicos para que las deudas sean son tratadas siempre bajo el código de ética profesional.

Según González (2017) existen pasos a seguir para recuperar la cartera mediante un mecanismo más eficiente y estos son:

Reconocimiento:

El primer paso para lograr el cobro es el hecho de que el cliente reconozca la deuda, aunque esto resultaría fácil, si la morosidad ha llegado a niveles excesivos, puede ser que el cliente se niegue a reconocer lo que debe, con esto, la cobranza puede resultar sumamente difícil, será necesario el poder demostrar con absoluta seguridad el origen y monto de la deuda.

Aceptación:

Una vez logrado el reconocimiento de la deuda, se debe lograr la aceptación de la cuenta por parte del cliente. Si la cuenta se encuentra sumamente morosa puede ser que el cliente indique que nunca va a liquidar la misma, por lo que es importantísimo, conseguir que el cliente indique que está dispuesto a pagar.

Importe:

Importantísimo es el hecho de contar con un saldo correcto y bien documentado, ya que si se presenta al cliente un saldo equivocado, le está dando la oportunidad de terminar inmediatamente con nuestras gestiones de cobro.

Tiempo:

Una vez logrado lo anterior, debe determinar con toda claridad la fecha de pago de la cuenta, es muy común que el cliente cumpla con todo lo anterior, pero no precise fechas de pago, ya que considera que con esta actitud puede retrasar el pago sin comprometerse al mismo. La tecnología permite automatizar en cierta medida las alertas de cobranza.

Ejecución y seguimiento:

Sería conveniente sacarle al cliente una sugerencia de pago, no tratar este documento como un convenio, o compromiso de pago, ya que el cliente se podría negar a proporcionarlo, pues argumentaría que si en un inicio no se le requirió este documento, en este momento no estaría en disposición de firmarlo.

1.2.5.5 Cobranza Difícil

Es importante convertir este proceso de cobranza de clientes con un alto nivel de morosidad en una negociación, para lo cual es importante tener un amplio conocimiento de todos los aspectos de la cobranza que se debe efectuar con estos clientes, es necesario estar preparado para poder contestar objetivamente las objeciones que vaya presentando el cliente en el transcurso de la negociación.

Actitudes ante las objeciones:

- Aceptar de la mejor forma las objeciones
- Admitir la lógica de las objeciones
- Nunca eludir la objeción
- Aíslar y separar cada una de las objeciones
- Entender el significado antes de contestarlas
- No tema decir que no sabe y que resolverá después
- Nunca querer pasarse de listo
- Ser concreto y conciso cuando responda
- Jamás perder la paciencia
- No debe burlarse del cliente

Es necesario que el agente de cobranza entienda que el éxito depende de su actitud, comprensión y el conocimiento que tengamos del cliente

Uno de los errores más comunes de los dueños de empresas es que tienden a gestionar su cartera vencida internamente por demasiado tiempo. Cuando las cuentas por cobrar se mantienen dentro del rango de 60 a 90 días de vencimiento están dentro del rango favorable para su pronta recuperación; pero una vez que entran al rango de 90 días o más, las posibilidades de recuperación de cartera se vuelven más difícil, por ello la contratación de una empresa de cobranzas podría ser una buena opción para recuperar el dinero. Las agencias de cobranza tienen profesionales experimentados con una sólida formación en la investigación y recuperación de las cuentas vencidas. Son especializados en el área con los conocimientos y la capacidad de rastrear a sus deudores, gestionar sus cuentas y darles la oportunidad a sus clientes de pagar su deuda con condiciones favorables para ambas partes.

1.3 Marco Contextual

La empresa maderera XYZ durante los últimos años ha presentado una situación financiera afectada por la falta de liquidez. La causa de esta situación no es el financiamiento, debido a que toda empresa aplica herramientas de contingencia para la implementación de nuevos proyectos que ejecutados den un valor agregado.

Ante esto, la empresa debe tomar en consideración otras medidas para evitar morosidad de los clientes. El ex legislador Jaime Estrada indica que las causas de iliquidez se las atribuyen a clientes que no cancelan a tiempo los valores acordados, situación que desencadena en dificultades de no contar con flujo de efectivo para las diferentes actividades del negocio de distribución de materia prima, pago a proveedores y responsabilidades con el personal de la empresa (El Telégrafo, 2016).

Si las empresas poseen una cartera vencida por montos altos, donde existen clientes con días de mora desde los 9 días hasta los 477 días. El plazo máximo otorgado en tiempo de crédito es de 120 días, y los clientes que superan esos días adeudando a la

empresa. Estos clientes no cancelan los valores respectivos, cancelando pagos mínimos para mantener la cuenta de crédito, y excediendo el tiempo convenido de pago. Esto afecta a todas las empresas en la adquisición de bienes, en el crecimiento comercial y en la cobertura (Mosquera & Alejandro, 2016).

Esta situación podría surgir si el proceso de gestión de crédito y cobranza del almacén, no aplica correctamente los procedimientos y políticas adecuadas. Esto desemboca en una desorganización en los pagos, irresponsabilidad e incumplimiento de parte de la empresa con sus propios proveedores, créditos impagos a entidades financieras, afectando directamente a la fiabilidad y credibilidad crediticia. Cada empresa tiene fijadas sus políticas crediticias, sin embargo con frecuencia incurren en otorgar créditos a clientes sin previo análisis y evaluación, esto movido por la necesidad de vender y la confianza que se tenía con los clientes. La cartera vencida y falta de liquidez se hace evidente cuando, el ciclo de operación de la empresa no se lleva a cabo en los términos calculados o esperados debido a la falta de entrada de efectivo a las empresas por concepto de cobranza de cuentas pendientes. El problema de cartera vencida se ha venido presentando a medida que se dejaron a un lado la aplicación de procesos que salvaguarden la integridad financiera en el otorgamiento de los créditos, como lo son:

- 1) No se aplican correctas políticas de crédito
- 2) Existe falta de control de la cartera
- 3) No hay la suficiente gestión de documentos de respaldo, legales.
- 4) No hay negociaciones e intermediaciones ante el problema.
- 5) No se pone un alto oportuno al continuo despacho de mercadería a clientes morosos.

Existe un riesgo independiente a la capacidad de la empresa para fijar sus políticas de crédito y cobranza representado por condiciones circunstanciales y particulares del cliente que resultan en el vencimiento del crédito. Es en este contexto donde se genera

una cartera vencida excesiva que conlleva problemas financieros importantes para los negocios (Mosquera & Alejandro, 2016).

Conceptualización de los términos básicos

Cobranza: Es la etapa en que se toman acciones encaminadas al cobro en tempranas instancias de mora. Es muy importante puntualizar que la empresa desea continuar con las relaciones de negocio con el cliente.

Recuperación: Es el momento en que la empresa toma decisiones para hacer efectiva la recuperación de créditos con moras avanzadas, probablemente la empresa debe cuestionarse la viabilidad de continuar con la relación del cliente.

Cartera de Crédito: Representa el saldo de los montos efectivamente entregados a los acreditados más los intereses devengados no cobrados. La estimación preventiva para riesgos crediticios se presenta deduciendo los saldos de la cartera de crédito.

Sistematización: Acción y efecto de preestablecer un orden a través de la descripción de funciones, normas, políticas, procedimientos, entre otros, para que el desarrollo de las actividades de una organización se realice con fundamento en métodos racionales de trabajo.

Técnica.- Conocimiento de un conjunto de procedimientos a seguir para alcanzar un resultado esperado.

Toma de decisiones.- Selección de una entre varias opciones o cursos alternativos de acción.

Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultado.

Sistema: Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.

Calidad de servicio: Grado en que una oferta intangible reúne las expectativas del cliente (usuario).

Organización: Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.

Política: Es una norma de proceder, una orientación clara para dirigir todas las actividades de un mismo tipo.

Procedimientos: Forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso.

1.4 Marco legal

REPÚBLICA DEL ECUADOR **ASAMBLEA NACIONAL EL PLENO**

CONSIDERANDO:

Que, el artículo 11 numeral 2 de la Constitución de la República consagra que todas las personas son iguales y gozarán de los mismos derechos, deberes y oportunidades;

Que, el Estado reconoce y garantiza a las personas el derecho a desarrollar actividades económicas, en forma individual o colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental; el derecho a la protección de datos de carácter personal, que incluye el acceso y la decisión sobre información y datos de este carácter, así como su correspondiente protección, cuya recolección, archivo, procesamiento, distribución o difusión de estos datos o información requerirán la autorización del titular o el mandato de la ley; el derecho a la intimidad personal y familiar, de conformidad con lo prescrito en el artículo 66 numerales 15, 19 y 20 de la Constitución de la República;

Que, la Constitución de la República en sus artículos 308 y 334 numeral 5 dispone que las actividades financieras son un servicio de orden público, y podrán ejercerse,

previa autorización del Estado, de acuerdo con la ley, y le corresponde al Estado fomentar el acceso a los servicios financieros y a la democratización del crédito, promoviendo el acceso equitativo a los factores de la producción;

Que, es importante contar con una información precisa y oportuna para concesión de créditos por parte del sector financiero y comercial;

Que, es fundamental establecer mecanismos adecuados de protección de los derechos de los titulares de la información con el fin de garantizar sus derechos constitucionales y de precautelar su información personal;

Que, se han presentado abusos sobre el uso de la información crediticia de los clientes de las instituciones financieras y comerciales;

Que, es necesario el regular también el proceso de transferencia de los datos existentes en el sector real de la economía y en el sector financiero popular y solidario;

Que, los artículos 5 y 6 de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública, establecen que son datos públicos todos aquellos constantes en las instituciones públicas, y que existen datos públicos que pueden tener el carácter de reservados;

Que, al tratarse de datos públicos, es necesario que sea una institución pública la que realice el proceso de consolidación de los mismos y brinde los servicios de referencias crediticias; y, En ejercicio de sus facultades constitucionales y legales, Expide:

**LEY ORGÁNICA DEROGATORIA A LA LEY DE BURÓS DE
INFORMACIÓN CREDITICIA Y REFORMATORIA A LA LEY DEL
SISTEMA NACIONAL DEL REGISTRO DE DATOS PÚBLICOS, A LA LEY
ORGÁNICA DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA Y DEL SECTOR
FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO Y A LA LEY DE COMPAÑÍAS**

Art. 1.- Agréguese el siguiente capítulo innumerado a continuación del artículo 32 de la Ley del Sistema Nacional de Registro de Datos Públicos:

"CAPÍTULO ... SECCIÓN I

Registro de Datos Crediticios

Art.- Este capítulo tiene por objeto regular la organización y el funcionamiento de la información crediticia de las personas naturales y jurídicas, mediante la creación del Registro de Datos Crediticios.

Art.- Registro de datos Crediticios.- Se crea el Registro de Datos Crediticios, con la finalidad de prestar el servicio de referencias crediticias, basado en el análisis de historial de cumplimiento de obligaciones de carácter crediticio de las personas. Este registro permitirá contar con información individualizada de las personas naturales y jurídicas respecto de sus operaciones crediticias que se hayan contratado con las instituciones del sistema financiero público y privado, incluyendo los casos en que éstas actúen en su nombre o por cuenta de una institución bancaria o financiera del exterior, así como de aquellas realizadas con las instituciones del sector financiero popular y solidario, del sector comercial y de otras instituciones en las que se registren obligaciones de pago, las mismas que serán determinadas por resolución de la Dirección Nacional de Registro de Datos Públicos.

Art.- La Dirección Nacional de Registro de Datos Públicos es la única institución que puede recopilar y mantener la información crediticia proveniente de las fuentes de información de acuerdo a las políticas y formas que establezca para cada sector:

- a) La Superintendencia de Bancos y Seguros,
- b) La Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria; y,
- c) La Superintendencia de Compañías.

Art.- La Dirección Nacional de Registro de Datos Públicos, es el único organismo autorizado para entregar la información contenida en el Registro de Datos Crediticios, al titular de la información crediticia y a quien éste autorice de conformidad con lo establecido en la presente Ley.

Art.- Para efectos de aplicación de esta Ley, se entenderá como: Titular de la Información Crediticia.- Es la persona, natural o jurídica, a la que se refiere la información crediticia.

Usuario de Información Crediticia.- Es toda persona, natural o jurídica, legalmente autorizada por el titular de la información crediticia, que recibe de la Dirección Nacional de Registro de Datos Públicos la prestación del servicio de referencias crediticias.

Fuentes de Información.- Son las personas, naturales o jurídicas, legalmente autorizadas que debido a sus actividades, mantienen información crediticia lícita y que tienen la obligación de entregar la misma al Registro Crediticio de conformidad con las políticas y formas que establezca su respectivo organismo de control.

Información Prohibida.- Es aquella constante en el artículo 6 de la presente Ley y que no podrá ser incluida en el Registro de Datos Crediticios.

Base de Datos Crediticios.- Es el conjunto de información constante en las bases de datos del registro crediticio proporcionadas por las entidades del sistema financiero público y privado, entidades de la economía popular y solidaria y compañías reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria; y, Superintendencia de Compañías, respectivamente. Información que debe cumplir con las políticas y parámetros que para cada caso las entidades de control determinen.

Información del Registro Crediticio.- Es el historial crediticio y de cumplimiento de obligaciones: financieras, comerciales, contractuales, de seguros privados y de seguridad social, de una persona natural o jurídica, pública o privada, que sirve para identificarla adecuadamente y determinar sus niveles de endeudamiento.

Art.- Los servicios de referencias crediticias podrán ser prestados por la Dirección Nacional de Registro de Datos Públicos, para lo cual se implementará una metodología y un modelo de riesgo crediticio que serán autorizados conjuntamente por las Superintendencias de:

a) Bancos y Seguros;

b) la Economía Popular y Solidaria; y,

c) Compañías. El modelo y la metodología utilizados no podrán considerar para sus cálculos más de 6 años de la historia crediticia. El modelo y la metodología utilizados serán públicos y por lo tanto deberán ser puestos en conocimiento de la ciudadanía en general de manera clara y pedagógica.

SECCIÓN II DEL MANEJO DE LA INFORMACIÓN CREDITICIA

Art.-La información del Registro Crediticio que se obtenga de las fuentes de información crediticia y que mantenga la Dirección Nacional de Registro de Datos Públicos tendrá por exclusiva finalidad el ser destinada a la prestación del servicio de referencias crediticias.

La información histórica crediticia estará a disposición del Titular de la Información Crediticia y de quien éste autorice, así como de las Superintendencias con la finalidad de cumplir sus obligaciones de control.

Los reportes de información crediticia que se generen requeridos o autorizados por los Usuarios de la Información Crediticia, harán referencia únicamente a las operaciones vigentes, vencidas o canceladas de los 3 años anteriores a la fecha en que

tales reportes se emitan y solamente podrán reportar obligaciones contraídas directamente por el titular de la información crediticia en calidad de deudor principal y los saldos vigentes de aquellas en las que éste hubiera otorgado garantía a favor de otra u otras personas naturales y jurídicas.

Los reportes de información crediticia en ningún caso podrán incluir información referente a terceras personas que hubieren otorgado una garantía a favor de la persona sobre la cual se realiza el reporte. Estos reportes serán informativos y no son vinculantes para ninguna institución pública o privada. Estos reportes excluirán la referencia de valores inferiores a 0.15 veces de un salario básico unificado para los trabajadores del sector privado.

Art.- La información constante en el registro crediticio deberá ser entregada de manera obligatoria al titular de la información crediticia con la simple solicitud del mismo y sin ningún otro trámite, tantas y cuantas veces la requiera, de forma irrestricta, a través de:

a) Consultas directas, de manera gratuita, en las pantallas de información del Sistema Nacional de Registro de Datos Públicos.

b) Reportes impresos que contendrán una leyenda que diga: "El presente reporte ha sido solicitado expresamente por el titular de la información a fin de comprobar la veracidad y exactitud de su contenido, por lo que no puede ser utilizado, sino bajo su responsabilidad con la finalidad de presentarlos como respaldo de su actividad crediticia".

La información que consta en los reportes crediticios incluirá la identidad de todas las personas o entidades que obtuvieron un reporte o accedieron a una consulta del historial crediticio del titular, así como la fecha en que se emitieron tales reportes o consultas.

La Dirección Nacional de Registro de Datos Públicos está obligada a poner a disposición de los titulares de la información, junto con su reporte de crédito, un resumen de sus derechos y de los procedimientos para acceder y actualizar, rectificar o eliminar, cuando fuere del caso, la información contenida en dicho documento. Adicionalmente, estarán obligados a mantener a disposición del público en general el contenido del resumen de tales derechos y procedimientos.

Art.- La Dirección Nacional de Registro de Daros Públicos sólo podrá prestar servicios de referencias crediticias, previa la autorización expresa del Titular de la Información Crediticia, a:

a) Las personas jurídicas, empresas, fundaciones y otras sociedades legalmente autorizadas para otorgar crédito; y,

b) Las personas naturales que se dediquen a actividades económicas, que cuenten con el Registro Único de Contribuyentes y que otorguen crédito.

La Dirección Nacional de Registro de Datos Públicos no podrá comercializar a cualquier título sus bases de datos ni entregar toda la información crediticia contenida en las mismas, bajo ningún medio, ni podrá dar a conocer esta información por medios de comunicación colectiva tales como radio, prensa, televisión u otros medios.

En caso de violación a la presente disposición, se sancionará al responsable con una multa de 400 remuneraciones básicas unificadas, sin perjuicio de las acciones penales, civiles y administrativas a las que hubiera lugar. El acceso a la información del Registro Crediticio, no tendrá restricciones para el titular de la misma; sin embargo, en el caso de terceros debidamente autorizados únicamente podrá ser consultada la información de las operaciones de los tres últimos años.

Art.- La Dirección Nacional de Datos Públicos será la entidad encargada de administrar la base de datos de soporte del Registro Crediticio, la misma que contendrá la información crediticia de los últimos 6 años.

Art.- Los datos e información crediticia entregada a la Dirección Nacional de Registro de Datos Públicos por las fuentes de información, podrán ser auditados en cualquier momento por los respectivos organismos de control. Los respectivos órganos de control podrán de manera independiente realizar sus propias auditorías para verificar el cumplimiento de la ley (CONSTITUCIÓN DEL ECUADOR, 2008).

Operacionalización de las variables conceptualizadas

<i>VARIABLE INDEPENDIENTE</i>	<i>ABSTRACTO</i>		<i>CONCRETO</i>			
	<i>DEFINICION</i>	<i>DIMENSIONES</i>	<i>INDICADOR</i>	<i>ITEM</i>	<i>TECNICA</i>	<i>INSTRUMENTO</i>
DISEÑO PARA MEJORAR EL PROCESO	Un proceso sigue coordinadamente actividades que han sido planificadas para ser ejecutadas por de un número de personas empleando eficientemente recursos materiales para lograr un objetivo planteado	Input	<ul style="list-style-type: none"> -La actividad tiene un objetivo claro. -La actividad contiene entradas y salidas. -La actividad debe ser susceptible de descomponerse en operaciones o tareas. -metodología de gestión por procesos (tiempo, recursos, costes). -responsabilidad del proceso a una persona 	¿Por qué es importante el mejoramiento del proceso de gestión de cobro en una empresa?	<i>Directa</i>	<i>Encuesta</i>
		El proceso				

CAPITULO II

MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Diseño de la investigación

Se utilizará una investigación de campo para recopilar la información en forma directa de la empresa maderera XYZ del cantón Durán para conocer cuál es la realidad que presentan en el aspecto de recuperación de cuentas por cobrar y créditos vencidos, se efectuará un proceso de recolección y análisis de los datos recopilados de la aplicación del instrumento y así obtener la información necesaria para la investigación mediante una investigación cuantitativa y cualitativa.

Investigación Cualitativa

La investigación cuantitativa busca cuantificar los datos en los que generalmente se aplica algún tipo de análisis estadístico. Emplea conceptos preconcebidos y teorías para determinar qué datos van a ser recolectados. Y la investigación cualitativa es aquella donde se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema (Cegarra, 2011).

Se realizará encuestas a los clientes de la empresa que por tema de confidencialidad será llamada XYZ con eso permitirá adjuntar información a quienes se les concede créditos, con el propósito de extraer información útil, permitiendo obtener y elaborar datos de un modo rápido y eficaz, también se efectuará una entrevista a un trabajador de la empresa para conocer cómo se manejan las políticas de cobranza dentro de este almacén.

2.2 Tipo de investigación

La Investigación es de tipo exploratoria y descriptiva.

La investigación exploratoria es aquella investigación en la que se intenta obtener una familiarización con un tema del que se tiene conocimiento general, para plantear posteriores investigaciones u obtener hipótesis, ejemplos de éste tipo de aplicaciones son las

investigaciones en las que se pretende conocer el lenguaje de un determinado público para elaborar un cuestionario con el que se va a realizar una encuesta o entrevista. También se puede citar esta investigación en los que se persigue cavar información con la que formular hipótesis generales (Alvarez, 2012).

Este tipo de investigación se la aplicó para obtener antecedentes generales del surgimiento de problema, determinando sus causas y posibles consecuencias para poder llevar a cabo la propuesta.

Será una Investigación Descriptiva por que comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o proceso del fenómeno. El enfoque que se le hace sobre conclusiones dominantes o sobre ¿cómo una persona grupo o cosa se conduce o funciona en el presente?, La investigación descriptiva trabaja sobre realidades y su característica fundamental es la de presentar una interpretativa correcta (Alvarez, 2012).

Se aplicó para conocer como maneja la empresa XYZ las ventas a crédito y el proceso de cobranzas, para posteriormente diseñar estrategias para mejorar las falencias que se encuentren en la recopilación de información.

2.3 Metodología

En la metodología se ha empleado el método analítico, con este se puede caracterizar la situación concreta, detallar y señalar sus particularidades. Combinado con ciertos criterios de clasificación para ordenar, agrupar o sistematizar la información en el trabajo indagatorio. Al igual que la investigación que hemos descrito anteriormente, puede servir de base para investigaciones que requieran un mayor nivel de profundidad (Cegarra, 2011).

2.4 Técnicas e instrumentos

Las técnicas empleadas para recopilar la información serán la encuesta y la entrevista mediante un cuestionario sistemáticamente elaborado, la cual aportará a determinar aspectos referenciales, del control interno de la gestión de la empresa XYZ, esto en función del punto

de vista de los involucrados tanto internos como externos del negocio evaluado en el presente trabajo.

2.5 Población y muestra

La población escogida para aplicar el instrumento de investigación es un colaborador y 300 clientes de la empresa XYZ, está distribuida en la tabla que se presenta a continuación:

Tabla 3 Población

Cargo	Número de personas
Trabajador de la empresa	1
Clientes de la empresa	300
TOTAL	301

Se procederá a tomar la muestra de 300 clientes que compraron un artículo crédito, se empleará la siguiente fórmula:

n = Tamaño de la muestra

N = Población total o universo

z = Porcentaje de Fiabilidad

p = Probabilidad de Ocurrencia

q = Probabilidad de no ocurrencia

e = Error de muestreo

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N - 1)) + k^2 * p * q}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 300}{(0.05^2 * (300 - 1)) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 169$$

1.- ¿Está de acuerdo con los requisitos exigidos por el almacén XYZ para otorgar un artículo a crédito?

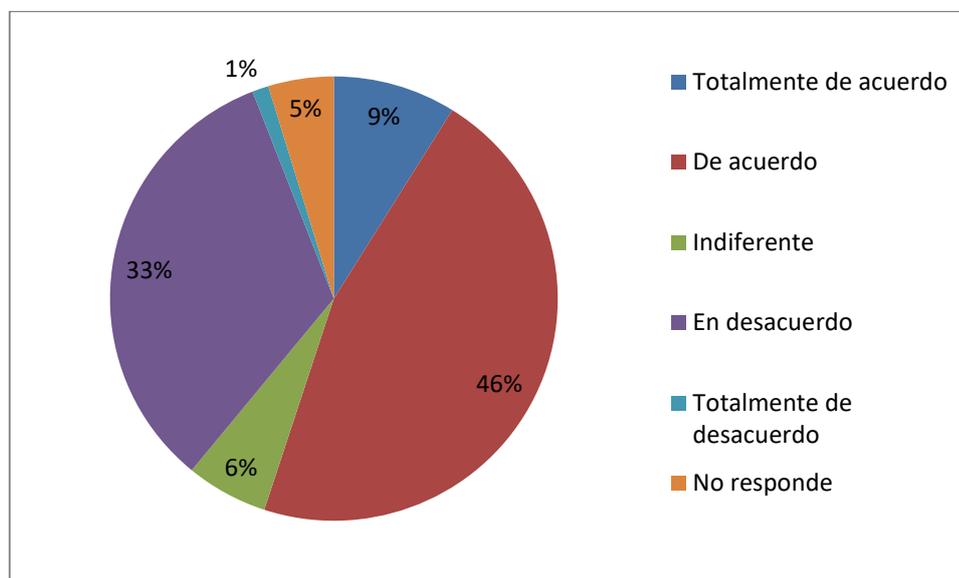
Tabla 4 Requisitos para el crédito

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	15	9%
De acuerdo	78	46%
Indiferente	10	6%
En desacuerdo	56	33%
Totalmente desacuerdo	2	1%
No responde	8	5%
Total	169	100%

Fuente: encuestas a los clientes

Elaborado por: María Fernanda Larrea y Kléber Segovia

Gráfico 2 Requisitos para el crédito



Fuente: encuestas a los clientes

Elaborado por: María Fernanda Larrea y Kléber Segovia

Análisis

En la pregunta N° 1 el 46% de las personas encuestadas están de acuerdo y el 33% en desacuerdo.

2.- ¿Usted cancela sus pagos en el periodo indicado por la empresa?

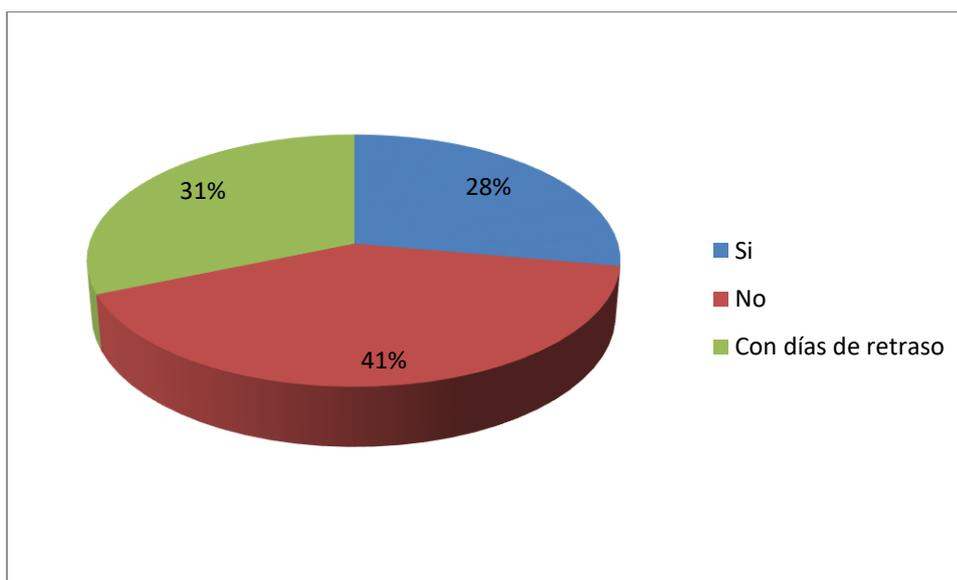
Tabla 5 Periodo de pago

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	47	28%
No	69	41%
Con días de retraso	53	31%
Total	169	100%

Fuente: encuestas a los clientes

Elaborado por: María Fernanda Larrea y Kléber Segovia

Gráfico 3 Periodo de pago



Fuente: encuestas a los clientes

Elaborado por: María Fernanda Larrea y Kléber Segovia

Análisis

En la pregunta N° 2 el 28% de las personas encuestadas si cancelan sus pagos a tiempo y el 41 % respondieron que no.

3.- ¿Estaría de acuerdo que la empresa tenga políticas más estrictas para otorgar un crédito?

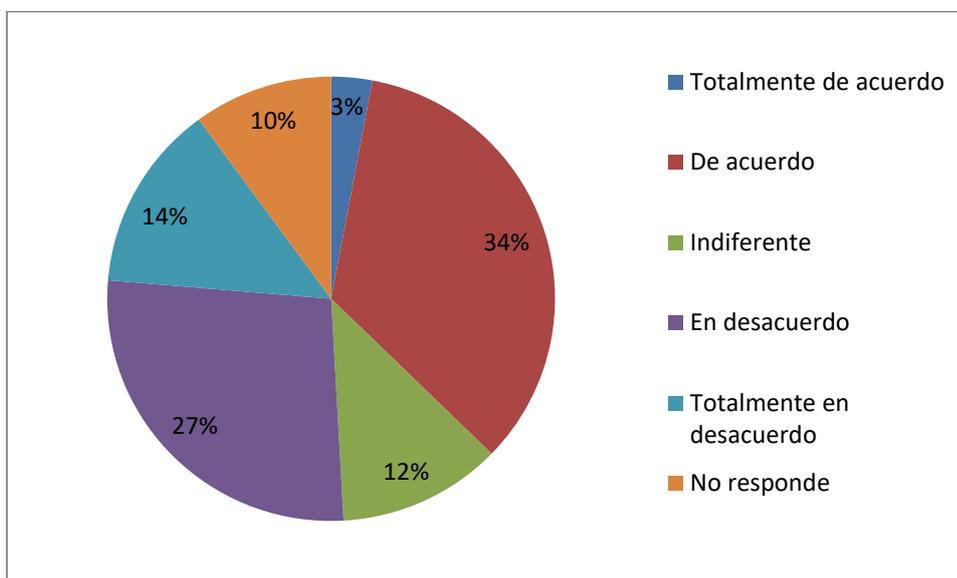
Tabla 6 Implementar políticas de crédito

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	5	3%
De acuerdo	58	34%
Indiferente	20	12%
En desacuerdo	46	27%
Totalmente desacuerdo	23	14%
No responde	17	10%
Total	169	100%

Fuente: encuestas a los clientes

Elaborado por: María Fernanda Larrea y Kléber Segovia

Gráfico 4 Implementar políticas de crédito



Fuente: encuestas a los clientes

Elaborado por: María Fernanda Larrea y Kléber Segovia

Análisis

En la pregunta N° 3 el 34% de las personas está de acuerdo y el 27% está en desacuerdo.

4.- ¿Cómo preferiría cancelar su pago mensual?

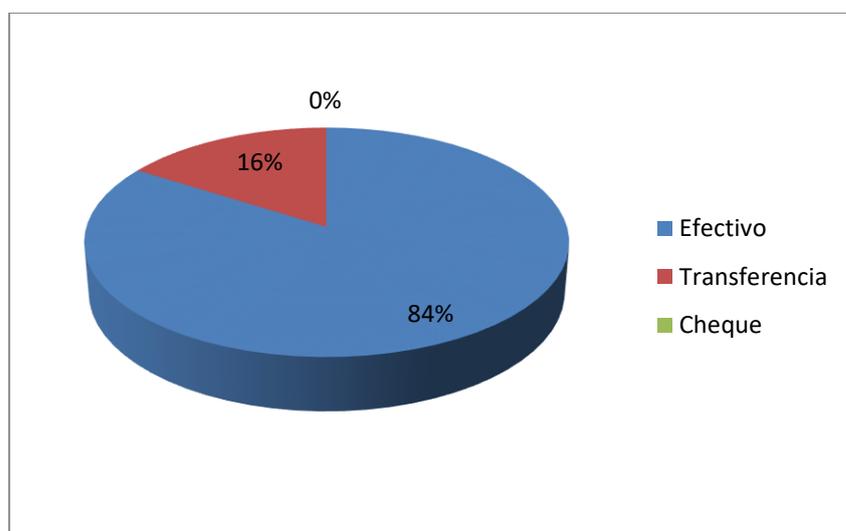
Tabla 7 Forma de pago

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Efectivo	142	84%
Transferencia	27	16%
Cheque	0	0%
Total	169	100%

Fuente: encuestas a los clientes

Elaborado por: María Fernanda Larrea y Kléber Segovia

Gráfico 5 Forma de pago



Fuente: encuestas a los clientes

Elaborado por: María Fernanda Larrea y Kléber Segovia

Análisis

En la pregunta N° 4 el 84 % de las personas encuestadas prefieren cancelar con efectivo y el 16% mediante transferencia.

5.- ¿Conoce usted si la empresa envía algún tipo de notificación por no cancelar a tiempo su crédito?

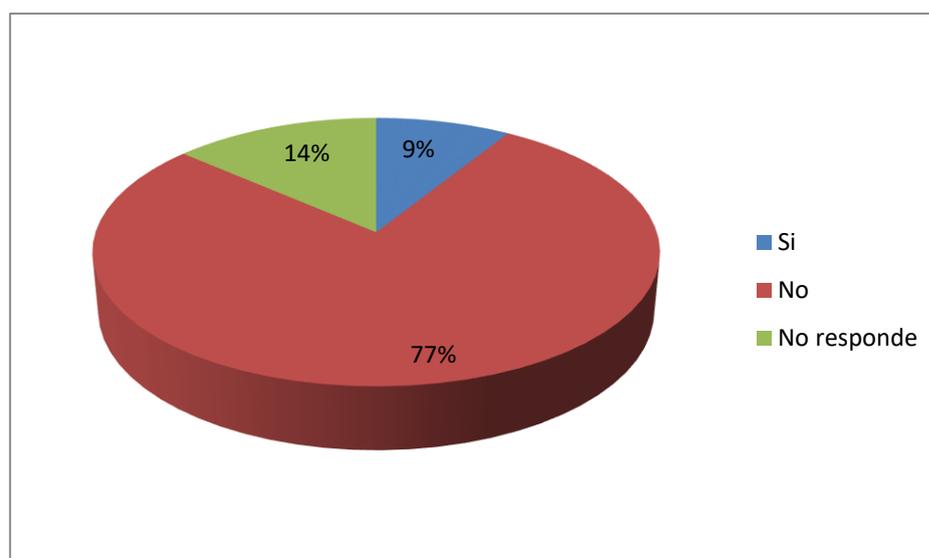
Tabla 8 Aviso de pago

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	15	9%
No	131	77%
No responde	23	14%
Total	169	100%

Fuente: encuestas a los clientes

Elaborado por: María Fernanda Larrea y Kléber Segovia

Gráfico 6 Aviso de pago



Fuente: encuestas a los clientes

Elaborado por: María Fernanda Larrea y Kléber Segovia

Análisis

En la pregunta N° 5 el 77 % dijo que no conoce y el 9% piensa que si.

6.- ¿Qué documento le hace firmar el almacén al momento de otorgarle el crédito?

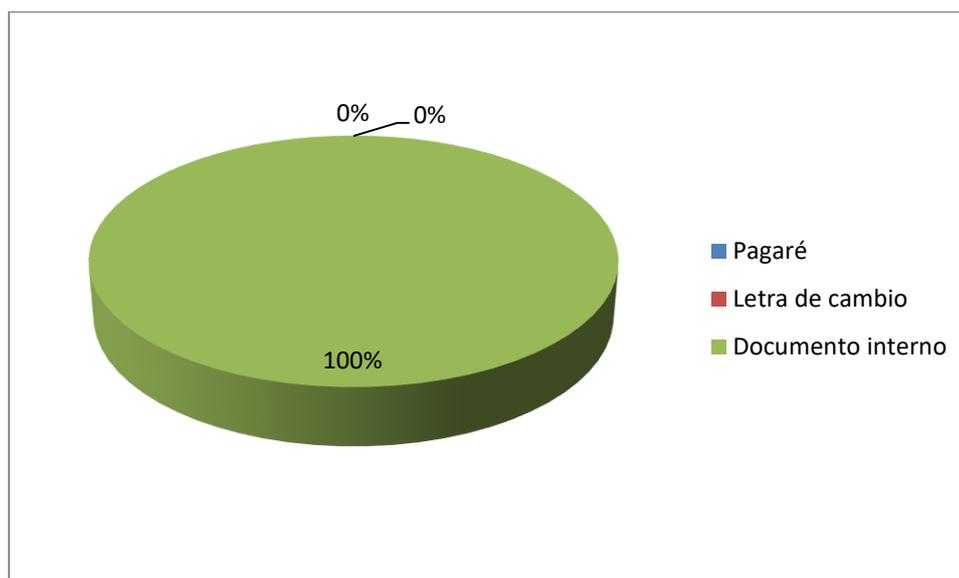
Tabla 9 Documento para el crédito

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Pagaré	0	0%
Letra de cambio	0	0%
Documento interno	169	100%
Total	169	100%

Fuente: encuestas a los clientes

Elaborado por: María Fernanda Larrea y Kléber Segovia

Gráfico 7 Documento para el crédito



Fuente: encuestas a los clientes

Elaborado por: María Fernanda Larrea y Kléber Segovia

Análisis

En la pregunta N° 6 el 100% de las personas respondieron que firmaron un documento interno.

7.- ¿Cree usted conveniente que la empresa XYZ conceda descuentos por cancelar antes de las fecha de vencimiento?

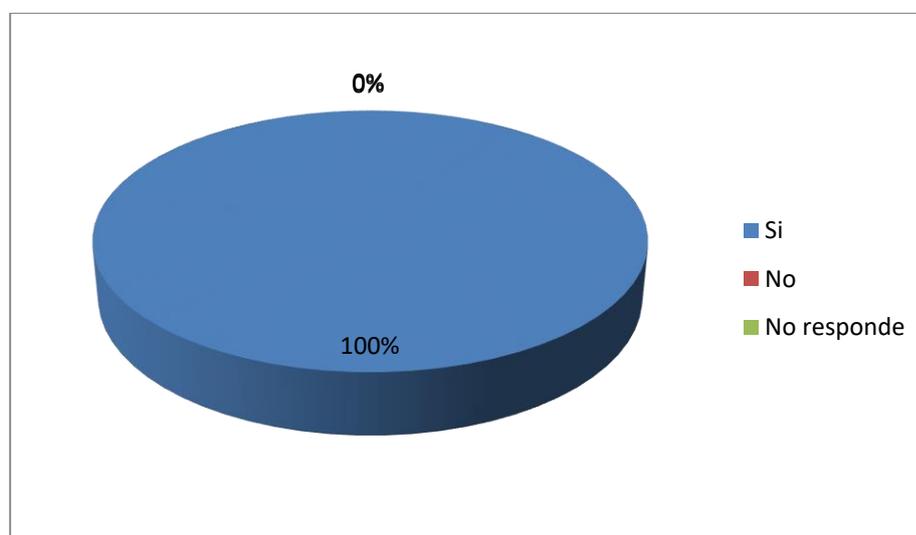
Tabla 10 Descuentos por pagos antes de la fecha de vencimiento

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	169	100%
No	0	0%
No responde	0	0%
Total	169	100%

Fuente: encuestas a los clientes

Elaborado por: María Fernanda Larrea y Kléber Segovia

Gráfico 8 Descuentos por pagos antes de la fecha de vencimiento



Fuente: encuestas a los clientes

Elaborado por: María Fernanda Larrea y Kléber Segovia

Análisis

En la pregunta N° 7 el 100% de las personas opinan que si deberían ofrecerse descuentos los pagos antes de tiempo.

8.-¿ Considera usted que la gestión de cobranzas del almacén XYZ debe ser efectuada por personal calificado y con experiencia?

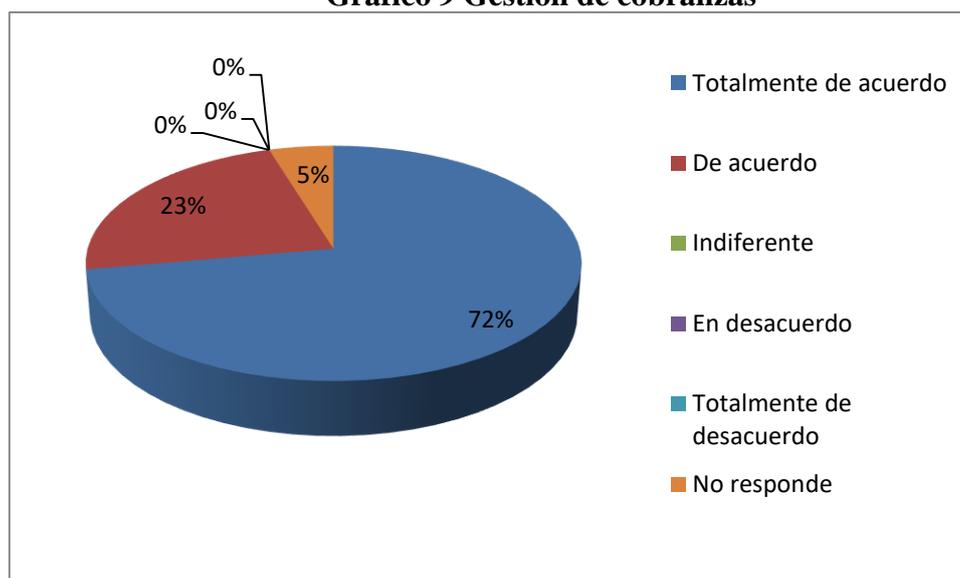
Tabla 11 Gestión de cobranzas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	122	72%
De acuerdo	39	23%
Indiferente	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente desacuerdo	0	0%
No responde	8	5%
Total	169	100%

Fuente: encuestas a los clientes

Elaborado por: María Fernanda Larrea y Kléber Segovia

Gráfico 9 Gestión de cobranzas



Fuente: encuestas a los clientes

Elaborado por: María Fernanda Larrea y Kléber Segovia

Análisis

En la pregunta N° 8 el 72% de las personas están totalmente de acuerdo y el 23% de acuerdo.

9.- ¿Según su opinión que cualidades deberían tener los Ejecutivos de cobranzas de una empresa?

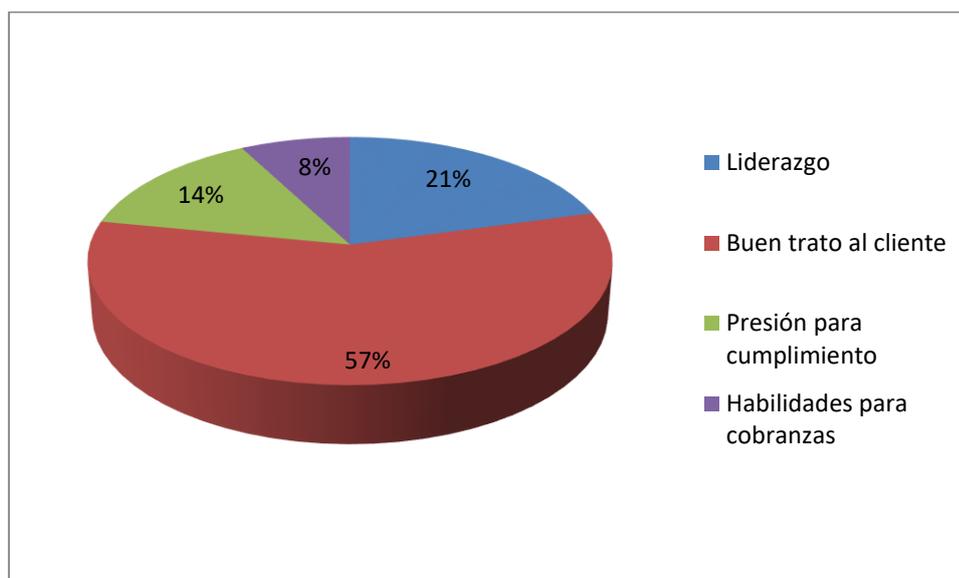
Tabla 12 Cualidades del personal de cobranzas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Liderazgo	35	21%
Buen trato al cliente	107	57%
Presión para cumplimiento	24	14%
Habilidades para cobranzas	3	8%
Total	169	100%

Fuente: encuestas a los clientes

Elaborado por: María Fernanda Larrea y Kléber Segovia

Gráfico 10 Cualidades del personal de cobranzas



Fuente: encuestas a los clientes

Elaborado por: María Fernanda Larrea y Kléber Segovia

Análisis

En la pregunta N° 9 el 57% dijo que debe dar buen trato al cliente, el 21% liderazgo, y el 8% habilidades para cobrar.

10.- ¿ Por qué medio le gustaría recibir información sobre la fecha de vencimiento de sus pagos?

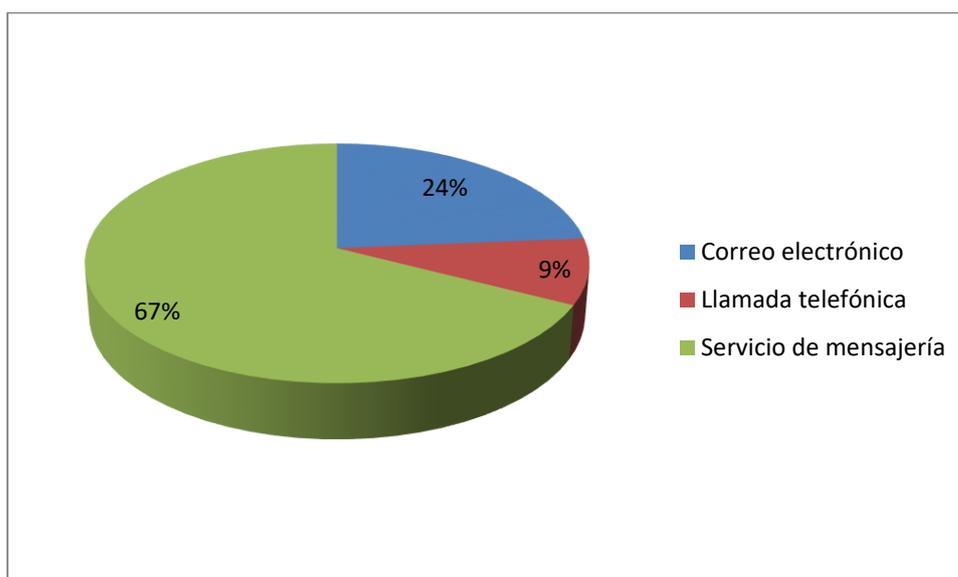
Tabla 13 Medios de comunicación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Correo electrónico	40	24%
Llamada telefónica	15	9%
Servicio de mensajería	114	67%
Total	169	100%

Fuente: encuestas a los clientes

Elaborado por: María Fernanda Larrea y Kléber Segovia

Gráfico 11 Medios de comunicación



Fuente: encuestas a los clientes

Elaborado por: María Fernanda Larrea y Kléber Segovia

Análisis

En la pregunta N° 10 el 67% de los consultados consideran que sería mejor el contacto mediante el servicio de mensajería.

ENTREVISTA REALIZADA A UN COLABORADOR DE LA EMPRESA XYZ

1 ¿Conoce usted si en la empresa se encuentra definido el organigrama y el manual de funciones?

La empresa si tiene el organigrama y el manual de funciones elaborado en un documento pero con los nuevos trabajadores el manual es poco socializado, lo que hace que solamente el personal cumpla con las obligaciones que se le encomiendan verbalmente sin conocer más a fondo cada rol para desempeñar su cargo. En mi opinión debería reestructurarse el manual de funciones para de esta manera las responsabilidades para cada cargo logre que el personal sea más eficiente.

2 ¿Cuál es la frecuencia en que la empresa actualiza el registro de los clientes y de las cuentas por cobrar?

El registro de clientes es una herramienta de apoyo para control de las cuentas por cobrar pero en la empresa este no se hace periódicamente sino cada mes. Lo que dificulta al momento de ejecutar la cobranza y poder realizar los respectivos llamados de atención a las cuentas que están vencidas. No se toma en consideración los datos del cliente con la fecha de emisión del crédito y tampoco existe un control adecuado para poder estimar a los deudores que están en mora.

3. ¿El personal de ventas al momento de fijar el pago a crédito se respalda con algún documento para su aprobación?

En el almacén una de las políticas para otorgar el crédito es que el cliente llene un documento interno creado por la empresa, este documento pasa a la revisión a manera de nota de crédito que contiene toda la información del cliente para su respectiva aprobación de la venta.

4. ¿El almacén tiene un Departamento de cobranza?

El almacén no tiene un departamento de cobranzas habilitado, los cobros de cartera vencida los efectúan los vendedores, considero que sin el personal capacitado que se dedique a esta labor, la gestión de la cobranza no es eficiente porque ellos son encargados de otras responsabilidades.

5. ¿Considera necesario que las cuentas por cobrar y cartera vencida del almacén sean manejadas por personal altamente calificado para esta gestión?

Es necesario que los pagos a crédito y de los que están en mora pasen a manos de personal calificado y que se dedique solamente a la recuperación de este rubro. De esta manera la cartera de crédito podría manejarse de forma más eficiente. Se podría dar seguimiento a los clientes y fijar el cumplimiento de pago dentro de los plazos establecidos.

2.6 Análisis de los resultados de los instrumentos aplicados

Según la entrevista aplicada a un colaborador de la empresa XYZ demuestra que en el local si existe un manual de funciones pero no todo el personal conoce las funciones establecidas en el manual para el personal, considera que debe hacerse una revisión para efectuar los respectivos cambios.

El registro de clientes y actualización de cuentas por cobrar no se actualiza con frecuencia, la cartera de clientes se encuentra desactualizada y no se puede llevar un control de los clientes en mora.

Cuando se va a efectuar una venta a crédito se procede a llenar un formulario elaborado por la empresa que contiene toda la información personal del cliente para su respectiva revisión y aprobación de la venta.

El almacén no tiene habilitado el departamento de cobranzas. Quienes se encargan de efectuar los cobros de clientes con cuentas vencidas es el personal de ventas. El entrevistado considera que la cartera de crédito no debería ser competencia del departamento de contabilidad

sino de personal calificado que se dedique solamente a efectuar la gestión de cobranzas y recuperación de cartera.

Mediante la aplicación de la encuesta elaborada con 10 preguntas, los clientes escogieron las respuestas entre una serie de alternativas de acuerdo a su opinión; se describe el análisis de cada una.

1.- ¿Está de acuerdo con los requisitos exigidos por el almacén XYZ para otorgar un artículo a crédito?

Los clientes encuestados están de acuerdo con los requisitos exigidos por el almacén

2.- ¿Usted cancela sus pagos en el periodo indicado por la empresa?

Como se puede evidenciar existe una mayoría de clientes que no cumplen sus pagos en la fecha establecida.

3.- ¿Estaría de acuerdo que la empresa tenga políticas más estrictas para otorgar un crédito?

Los clientes si están de acuerdo que la empresa tenga políticas más estrictas para otorgar un crédito para evitar pérdidas en sus ventas.

4.- ¿Cómo preferiría cancelar su pago mensual?

Los clientes prefieren acercarse directamente al almacén a efectuar sus pagos en efectivo.

5.- ¿Conoce usted si la empresa envía algún tipo de notificación por no cancelar a tiempo su crédito?

Los encuestados respondieron que desconocen los procedimientos de la empresa con los clientes en mora.

6.- ¿Qué documento le hace firmar el almacén al momento de otorgarle el crédito?

Cuando el almacén otorga un crédito hace firmar un documento interno o contrato donde se fijan las fechas de pago.

7.- ¿Cree usted conveniente que la empresa XYZ conceda descuentos por cancelar antes de las fecha de vencimiento?

El total de personas encuestadas opinan que si deberían ofrecerse beneficios para los pagos anticipados.

8.- ¿Considera usted que la gestión de cobranzas del almacén XYZ debe ser efectuada por personal calificado y con experiencia?

Los clientes prefieren que la gestión de cobranzas sea por personal con experiencia y capacitada.

9.- ¿Según su opinión que cualidades deberían tener los Ejecutivos de cobranzas de una empresa?

Para los clientes la principal cualidad que debe tener el personal de una empresa de cobranzas es el buen trato a los clientes

10.- ¿ Por qué medio le gustaría recibir información sobre la fecha de vencimiento de sus pagos?

Los encuestados consideran que debería emplearse el servicio de mensajería.

CAPITULO III

PROPUESTA

3.1 Titulo

Propuesta para mejorar el proceso de gestión de cobro para la empresa maderera XYZ del cantón Durán.

3.1.1 Generalidades

El proceso de mejora en la gestión de cobro, es una herramienta sistemática que se diseña con el fin de que una empresa pueda realizar avances significativos en el manejo de la cartera de clientes. El mejoramiento continuo debe ser el objetivo permanente de toda empresa. Por ello, la presente propuesta está enfocada en el proceso de cobro para que la empresa maderera XYZ pueda ver reflejado en su rendimiento el adecuado manejo de la cartera de crédito y reducción de la cartera vencida.

La gestión de cobranza debe estar orientada a prevenir y detectar a tiempo el incumplimiento por parte del cliente utilizando estrategias para que los pagos sean oportunos. Las deudas que ya cumplieron su periodo de pago representan la cartera vencida, en este caso si no se gestionan de manera organizada el riesgo para la empresa es muy elevado, por lo tanto, es necesario tomar medidas correctivas para lograr que los clientes logren cancelar dichas obligaciones antes de que sus cuentas pasen al área de finanzas de la matriz.

Para cumplir con los objetivos de este proyecto de investigación, se diseñan estrategias para que el proceso de gestión de cobro sea menos costosos y tenga mejores resultados, no basta con presionar para el pago, pues la manera como sea tratado el cliente incide mucho en su cumplimiento.

La empresa debe tener métodos de cobranza efectivos, para lograrlo debe diseñar nuevos enfoques, realizar seguimientos a los resultados y emplear estrategias inmediatamente, es decir, el proceso mejorado de cobranza debe dejar a un lado el paradigma establecido, de tal manera que el personal que gestione el cumplimiento de los pagos se dedique estrictamente a esta función, y que dentro de su perfil profesional tenga un amplio criterio y maneje habilidades de negociación para dar una atención personalizada al cliente según sus necesidades.

3.1.2 Objetivo

Determinar las estrategias para mejorar el proceso de cobranza y manejo eficiente de la cartera de clientes.

3.1.3 Beneficios

La gestión de cobranza es una parte principal de la operación de la empresa maderera XYZ, si se maneja de forma adecuada se garantiza el flujo de efectivo. En este proceso se deben emplear estrategias, seguimiento, además de seleccionar los recursos humanos, equipos y materiales necesarios para esta labor, con la finalidad de reducir los tiempos de pago de parte de los clientes.

La propuesta para mejorar el proceso de gestión de cobro para la empresa maderera XYZ del cantón Durán tiene beneficios como:

- El personal de ventas tendría mayor productividad
- Optimización de los procesos de atención a los clientes
- Cobranza preventiva
- Rápida ejecución de notificaciones.
- Minimizar gastos en procesos judiciales o agencias de cobranza.
- Empleo de software que ahorrará tiempo en la gestión de cobro.

3.2 Proceso de cobranzas de la empresa maderera XYZ

El almacén gestiona con los documentos de cobro del cliente ya sea con las facturas de crédito o con las notas de crédito entregadas al momento de la venta, de esta manera se administra y controla por cada almacén de la empresa para realizar las cobranzas.

Las cobranzas en la sucursal de Duran incluye la recepción de pagos en efectivo o cheque e inclusive transferencia bancaria; posteriormente sigue con el ingreso de los cobros a la respectiva cuenta del cliente, señalando la forma de pago recibida. Esta documentación es entregada al departamento de finanzas de la matriz. Si algunas facturas ya han pasado la fecha de vencimiento en un tiempo de 15 a 20 días el vendedor se encarga de monitorear al cliente para hacerle el recordatorio.

El departamento de finanzas de la matriz recibe las facturas no cobradas en un tiempo mayor a 90 días son entregadas al Supervisor de cuentas por pagar para su respectivo seguimiento.

El personal asistente del supervisor se encarga de:

- Ingresar al registro de las cobranzas en el sistema de cuentas por cobrar.
- Detallar los valores correspondientes a retenciones en la fuente, de las facturas de crédito.
- Emitir los documentos para el cliente: certificados comerciales, notas de crédito, notas de débito, estados de cuenta, liquidación de intereses.
- Enviar la documentación de cobro a cada almacén
- Efectuar el contacto con el cliente para la recuperación de cuentas pendientes a través de llamadas telefónicas.

3.3 Diseño del proceso mejorado de cobranza

3.3.1 Propuesta para el mejoramiento del proceso de gestión de cobranzas

Mediante este estudio se logró determinar que dentro de la sucursal de la empresa maderera XYZ no tiene adecuadamente establecido el proceso para la cobranza, esta gestión es delegada a los vendedores que se encargan de monitorear a sus clientes en cuanto a pagos y fechas de vencimiento, tan solo las facturas con más de 90 días de retraso en el pago, pasan a la matriz al departamento de finanzas para que ellos se encarguen del respectivo seguimiento.

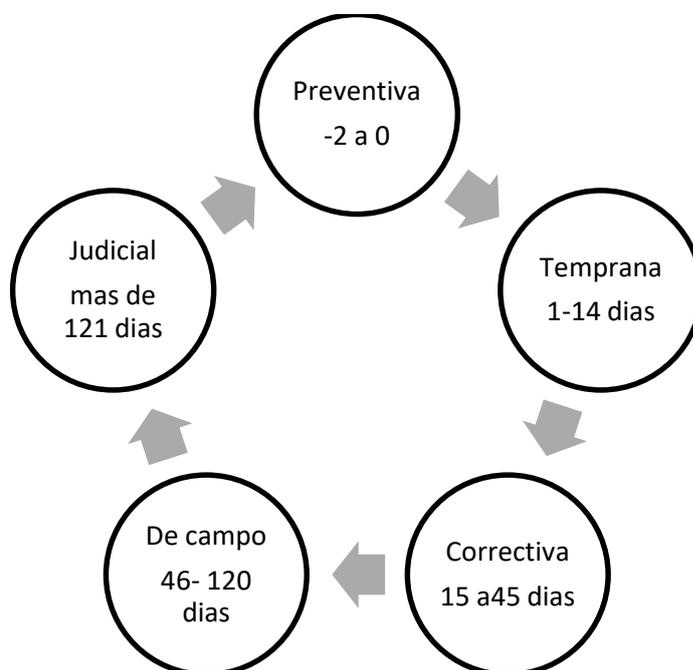
3.3.2 Propuesta de segmentación de cartera según días de mora

El proceso de cobranzas presenta un gran problema cuando se denota la inexistencia de un registro ordenado de los clientes a los que se realiza la cobranza, los vendedores o el personal encargado de realizar la gestión, lo hace de una forma aislada y sin mantener un control detallado de todas las especificaciones.

Una gestión de cobranzas eficiente, debe tener bien organizada toda la información respecto a cómo se efectúan los pagos de los clientes. Estos aspectos producen información necesaria para gestionar el cobro de deudas en mora y se aconseja que primero se encuentre bien organizado.

Para hacerlo, la empresa debe tener bien organizado a la cartera de clientes de las cuentas por cobrar:

Figura 1 Segmentación de cartera



- **Preventiva de -2 a 0 días:** Realizar el contacto telefónico con el cliente antes de que se dé la fecha de vencimiento del pago
- **Temprana de 1-14 días:** una vez que se ha cumplido la fecha de pago , si el cliente no se ha acercado, enviar mensajes de texto o llamadas telefónicas
- **Correctiva de 15 a 45 días:** si aún el cliente no se ha acercado, se debe entablar un acuerdo y compromiso de pago.
- **De campo de 46 a 120 días:** si la cobranza se ha tornado difícil, antes de llegar a los 60 días, realizar una visita al cliente para comunicarle el estado de su cuenta y luego presentar el informe correspondiente al departamento de finanzas de la matriz para su debido proceso.
- **Judicial más de 121 días:** agotados todos los recursos de cobro se procede a enviar la deuda al jefe de cartera para el iniciar el proceso judicial.

3.3.3 Propuesta de acción para el proceso de cobranzas

Tratar el problema de morosidad antes que se vuelva complejo es una de las mejores estrategias para reducir los riesgos. Llevar a cabo actividades en la etapa preventiva resulta menos costosas y la mejor cobranza es la que se realiza al tiempo adecuado, por esta razón es necesario que la empresa XYZ del Cantón Duran reestructure su proceso de gestión de cobro a fin de garantizar que todas las cuentas que mantienen los clientes sean canceladas en la fecha indicada. Es importante operar con medidas proactivas con las que puede iniciar este proceso de mejorar la gestión de recaudación de las ventas a crédito.

Como se ha descrito anteriormente la empresa donde se realiza el presente estudio no cuenta con una persona encargada solamente de la gestión de cobranza, quienes efectúan esta función son los propios agentes vendedores que poseen una cartera aproximada de 100 clientes cada uno, lo que representaría una desventaja al momento de realizar el monitoreo de las cuentas por cobrar, por las múltiples funciones que realizan.

La presente propuesta plantea la contratación de personal especializado para desempeñar las funciones competentes a la gestión de cobranzas, específicamente un agente de cobranzas que se encargue de gestionar, monitorear y enviar debidamente estructurado los informes de los pagos al departamento de finanzas en la matriz.

Descripción del perfil profesional para ocupar el cargo

Cargo: agente de cobranzas

Descripción del cargo

Responsable de monitorear al cliente para reducir los índices de morosidad.

- Antes de realizarse el desembolso de crédito, debe informar al cliente todas las condiciones para acceder al crédito, el funcionamiento de las fechas de pago, los

beneficios que ofrece la empresa por el pago oportuno, detallar las formas para realizar el pago.

- Mantener informes actualizados de los clientes que están al día en los pagos, para que puedan tener acceso inmediato a nuevos créditos, montos superiores, capacitación, obsequios, etc.
- Emitir reportes de riesgo sobre los resultados de cartera a través del seguimiento de indicadores de gestión de cobranzas.

Perfil profesional

La persona debe ser seleccionada rigurosamente para ocupar este cargo, deberá tener título profesional en Administración de Empresas o carreras afines, con experiencia para el cargo y conocimiento en el campo de las relaciones humanas, además debe poseer valores como el liderazgo, principios éticos y morales.

Funciones

La personal encargada de la gestión de cobranzas deberá cumplir con las funciones siguientes:

- Receptar los formularios de las ventas a crédito.
- Atención personalizada de acuerdo al caso que presente el cliente en sus pagos.
- Enviar notificaciones a los clientes en todas las etapas del proceso de cobranza menor a 60 días.
- Realizar el respectivo seguimiento de los pagos de los clientes.
- Elaborar los informes de la gestión de cobranzas y enviar al departamento de finanzas de la matriz.

Para que el proceso de cobranza sea eficiente este demanda una inmensa cantidad de tiempo, responsabilidad y recursos físicos adecuados. Se debe analizar que se necesita para implementar el proceso de mejoramiento considerando los recursos humanos y materiales,

estos incluyen los costos para su aplicación. A continuación se propone en la tabla 13 la inversión de los recursos necesarios para que la empresa maderera XYZ aplique la presente propuesta de gestión de cobro.

En ella está especificado el gasto mensual y anual del agente de cobranzas, los equipos informáticos en el que consta el software que ayudará para el trabajo diario en la gestión de cobro.

Imagen 1 Gestión del Software para cobranzas

Prioridad	Ciudad	Monto	
1 Requieren gestión hoy mismo	4	\$103.000	
2 Requieren gestión en los próximos 3 días	9	\$176.000	
3 Requieren gestión en los próximos 7 días	5	\$89.000	
4 Pronto van a requerir ser gestionados	1	\$22.000	
5 No requieren gestión por el momento	2	\$270.000	

Fuente: www.intiza.com

Tabla 14 Presupuesto de la propuesta

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	GASTO	GASTO
	REQUERIDA	MENSUAL	ANUAL
1 Talento Humano			
Agente de cobranzas	1	\$420.00	\$ 5.040,00.
2 Equipos y materiales			
<u>Equipos</u>			
Ordenador	1	\$ 560,00	\$ 560,00
SOFTWARE	1	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Impresora multifunción	1	\$ 350,00	\$ 350,00
Carpetas	30	\$ 30,00	\$ 360,00
Resma de hojas	10	\$ 6,00	\$ 60,00
<u>3 Mobiliario</u>			
Escritorio	1	\$ 250,00	\$ 250,00
Silla Giratoria	1	\$ 120,00	\$ 120,00
Archivadores	1	\$ 100,00	\$ 100,00
<u>4 Servicios básicos</u>			
		MENSUAL	
Energía eléctrica	1	\$ 8,00	\$ 96,00
Internet	1	\$ 30,00	\$ 360,00
Línea telefónica	1	\$ 10,00	\$ 120,00
TOTAL DE INVERSION A		\$3.964,00	\$9.916,00
REALIZARSE			

3.3.4 Seguimiento y medición de los procesos planteados

El seguimiento y medición del proceso es una actividad que se debe realizar en el proceso de mejora de la gestión de cobro con la finalidad de obtener un mayor conocimiento del rendimiento y efectividad.

Tabla 15 Seguimiento y medición de los procesos planteados

<u>CAPACIDAD DE PAGO</u>		
INGRESOS		\$1.070,00
Fabricación de modulares, closets, etc. (taller)	\$850,00	
Otros	\$220,00	
GASTOS		\$570,00
Alimentación	\$350,00	
Varios	\$220,00	
FLUJO EFECTIVO		\$500,00
Capacidad para cancelar cuota mensual (30% del flujo)		\$150,00
<u>CAPITAL</u>		
ACTIVOS		\$3.500,00
Inventario (madera)	\$450,00	
Herramientas	\$550,00	
Vehículos (Moto)	\$1.200,00	
Muebles	\$1.300,00	
PASIVOS		\$2.400,00
Préstamos personales	\$800,00	
Casas Comerciales	\$1.100,00	
Varios	\$500,00	
PATRIMONIO DEL CLIENTE		\$1.100,00
<u>COLATERAL</u>		
GARANTÍA (Física)		\$1.200,00
Moto (Avalúo)	\$1.200,00	
Valor del crédito debe ser 40% menos del avalúo	\$857,14	

CARÁCTER

INSTITUCIÓN	ENDEUDAMIENTO	CARTERA VENCIDA	CALIFICACIÓN
Empresa Comercial (J)	\$300,00	\$0,00	A
Empresa Comercial (K)	\$400,00	\$0,00	A
Empresa Comercial (L)	\$400,00	\$0,00	A

El cliente tiene sus obligaciones al día.

CONDICIONES (ECONOMICAS)

Sector en el cual se desempeña el cliente Aceptable

CONFIABLE \$100

NO CONFIABLE

Confiable	100 ptos	Aceptable
No Confiable	0 ptos	No acceptable

Resultado

El cliente cuenta hasta con US\$150,00 líquidos para cubrir su cuota mensual de pago, la garantía es una moto en buen estado que se podría liquidar en caso de incumplimiento para recuperar el crédito, tiene un buen récord histórico de sus pagos por créditos concedidos en otras instituciones y se dedica a una actividad económica (taller de closets) de un sector confiable, por lo tanto se recomienda un crédito hasta \$450,00 a 90 días con pagos mensuales de \$150,00.

Al hacer un adecuado seguimiento de los procesos permite la retroalimentación inmediata de la información del proceso de mejora de gestión de cobro para tomar a tiempo las medidas preventivas o ya sean correctivas. Facilita mejoras a los procesos identificación de tendencias y alertas Mejora la comunicación entre niveles de la empresa.

3.3.5 Indicadores de gestión

Al emplear los indicadores de cobranzas para hacer el seguimiento de puede entender cómo va funcionando el proceso de mejora de la gestión de cobro.

Es importante contar con sistemas de información que permitan medir la eficiencia en las cobranzas y así poder generar reportes lo más reales a la situación. En la eficiencia en las cobranzas los principales indicadores que se pueden utilizar son:

- Plazo de Cobranzas
- Antigüedad de la Deuda
- Porcentaje Vencido de la Deuda
- Porcentaje de Clientes deudores

Plazo de Cobranzas (PC): permite medir el promedio en días entre la fecha de emisión de las facturas y la fecha en que los clientes pagan.

Antigüedad de la Deuda: este indicador permite comprender qué tan antigua es en promedio la deuda de los clientes.

Porcentaje Vencido de la Deuda: permite medir qué porcentaje de la deuda total de clientes se encuentra vencida.

Porcentaje de clientes deudores: es muy importante medir el porcentaje de clientes con deuda vencida que han sido gestionados hace 30 días o menos.

3.3.6 Estrategias para la mejora de procesos de cobranzas

Como todo negocio la empresa maderera XYZ posee una cartera de clientes con cuentas vencidas. El problema que se trata de evitar al diseñar la presente propuesta es que el porcentaje de clientes atrasados no sobrepase los límites esperados y que pueda ser gestionado el cobro con resultados exitosos dentro de los días en que la misma sucursal lo maneja, es decir que el desempeño del agente de cobranzas sea eficiente y no tenga que enviar reportes de cuentas en mora al departamento de finanzas en la matriz en Guayaquil.

La persona que desempeñe la gestión de cobranza conoce que esta labor es un trabajo de interacción con los clientes, en el que debe hacer un análisis de la situación real, utilizando

su habilidad y capacidad de negociación ofreciendo alternativas personalizadas para cada caso. En todo momento debe registrar las acciones ejecutadas para llevar a cabo el seguimiento y control de los acuerdos.

Las estrategias para el proceso de mejora en la gestión de la cobranza se describen a continuación, de acuerdo con el proceso que sigue la gestión de cobranza:

a) Estrategias para el análisis del caso

- Es necesario que el agente de cobranzas conozca la información personal del cliente, su situación económica, debe verificar que las condiciones para el otorgamiento del crédito estén en orden.
- Hacer un análisis más profundo para conocer por qué cayó en mora
- Considerar el uso de fuentes internas y externas de información crediticia como centrales de riesgo, relación de deudores, referencias personales, etc.

b) Estrategias para el contacto con el cliente:

- Emplear las habilidades interpersonales con el cliente
- Mantener actualizado en el registro la dirección o domicilio del cliente.
- Conocer que acciones ya fueron ejecutadas, si la cobranza ya ha sido monitoreada por un agente vendedor.

c) Estrategias para el diagnóstico:

- Identificar cuál es el problema a raíz de la morosidad.
- Indagar si el retraso se da en una sola factura vencida o en más.

d) Estrategias para la generación de alternativa:

- Determinar cuáles serían las posibles soluciones de pago que se le pueden ofrecer al cliente
- Crear en el cliente una cultura de pago.

e) Estrategias para la obtención de compromisos de pago:

- Realizar una buena negociación
- Identificar y registrar claramente el monto y fecha de pago.

f) Estrategias para el cumplimiento de compromisos de pago

- Monitorear si el cliente cumplió con el compromiso de pago acordado en la fecha establecida
- Analizar si el cliente tiene intenciones que quiere pagar o que no tiene voluntad para hacerlo.
- Realizar seguimiento a los compromisos de pago que se acuerda con el cliente.
- Registrar todas las acciones que se ha llevado desde el inicio de la cobranza.

Mediante la aplicación de la propuesta se espera mejorar la productividad y la efectividad en la gestión de cobranzas, estas estrategias ayudaran en forma adecuada a mitigar riesgos, contingencias y minimizar los posibles problemas que puedan generarse en la operatividad del crédito y cobranza, afectando de esta manera a nivel administrativo, operativo y financiero de la empresa maderera XYZ de Durán.

Por otra parte mejorar el proceso de cobranzas empleando la propuesta planteada, con respecto a la cantidad que cobrará el gestor al deudor se pretende reducir el riesgo de morosidad desde una perspectiva optimista el 8%, desde el punto de vista pesimista alcanzar una reducción del 18%, y como escenario medio ajustado entre la visión optimista y pesimista es del 13% de reducción en la cartera vencida.

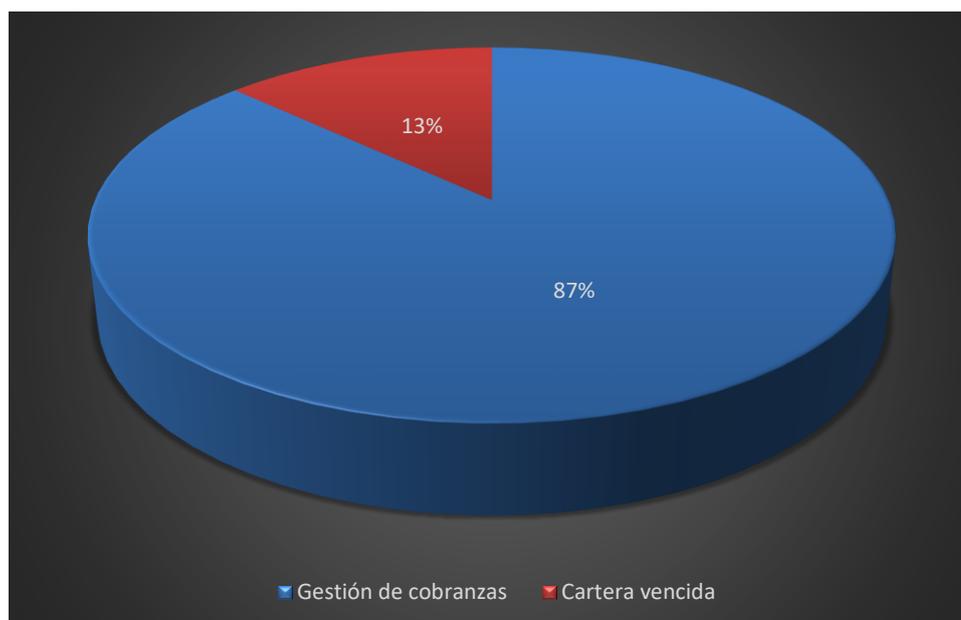
Tabla 16 Reducción del índice de morosidad

ESCENARIO OPTIMISTA		
	Cartera de crédito	Índice de morosidad
GESTIÓN DE COBRANZA	\$ 414.000,00	
CARTERA VENCIDA	\$ 36.000,00	8%
TOTAL		
CARTERA CRÉDITO	\$ 450,000.00	

ESCENARIO MEDIO		
	Cartera de crédito	Índice de morosidad
GESTIÓN DE COBRANZA	\$ 391.000,00	
CARTERA VENCIDA	\$58.500,00	13%
TOTAL		
CARTERA CRÉDITO	\$ 450,000.00	

ESCENARIO PESIMISTA		
	Cartera de crédito	Índice de morosidad
GESTIÓN DE COBRANZA	\$ 369.000,00	
CARTERA VENCIDA	\$81.000,00	18%
TOTAL		
CARTERA CRÉDITO	\$ 450,000.00	

Gráfico 12 Reducción de cartera vencida. Escenario medio



Ahorro en costo financiero

Sin el diseño del proceso de cobranza mejorado

Tabla 17 Costo financiero actual

COSTO FINANCIERO

	CAPITAL IMPRODUCTIVO	TASA %	VALOR ANUAL
\$	112,500.00	9.33	\$ 10,496.25

Con el diseño del proceso de cobranza mejorado

Tabla 18 Costo financiero con el proceso mejorado de cobranzas

COSTO FINANCIERO

	CAPITAL IMPRODUCTIVO	TASA %	VALOR ANUAL
\$	58.500,00	9.33	\$ 5.458,05
AHORRO EN COSTO FINANCIERO		\$	5.038,20

Con el proceso eficiente de gestión de cobro propuesto, observamos que la cartera vencida, el requerimiento de financiamiento para seguir operando, y el costo financiero sobre éste disminuyen considerablemente, mejorando los resultados de la institución.

CONCLUSIONES

Al finalizar la presente investigación se llegan a las siguientes conclusiones:

- El diseño de estrategias para la gestión de cobro se realiza con finalidad de conseguir óptimos niveles de eficiencia y que los clientes paguen sus cuentas en el tiempo establecido.
- Con la aplicación de las encuestas se determinó que los clientes no cumplen sus pagos en la fecha establecida. La falta planificación de estrategias de cobranzas, no permite realizar la cobranza preventiva.
- El proceso mejorado en la gestión de cobro de la empresa maderera XYZ le permitirá ser competitiva, generar rentabilidad y diferenciarse de la competencia por su calidad en la gestión de cobranzas y recuperación de cartera vencida.

RECOMENDACIONES

- Con la finalidad de que la empresa maderera “XYZ” de Duran siga creciendo en el mercado, es necesario diseñar estrategias encaminadas a mejorar la gestión de cobro.
- El proceso de gestión de cobranza, debe realizarse por una persona capacitada y con habilidades de negociación, así la empresa podrá tener una recuperación eficiente y oportuna de las cuentas por cobrar.
- Mantener periódicamente seguimiento y control a todas las actividades realizadas en la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- CONSTITUCIÓN DEL ECUADOR*. (2008). Obtenido de <http://www.asambleanacional.gov.ec>
- El Telégrafo*. (2016). Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/>
- REVISTALIDERES*. (2017). Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/produccion-pina-etapa-contraccion-ecuador.html>
- Aile, S. (2012). *Diseño Empresarial*. La Habana: Publicaciones Enna.
- Alarcon, J. (2011). *Análisis de créditos comerciales en el periodo 2009-2010*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Alvarez, A. C. (2012). *Introducción a la metodología de investigación científica*. Bogotá.
- Avalos, K. (2012). *Evaluación de carteras vencidas*. Buenos Aires: UUNNE.
- Bastidas, R. (2011). *ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA MICROEMPRESA DE SERVICIO TÉCNICO ESPECIALIZADO EN RECUPERACIÓN DE CARTERA DE EMPRESAS COMERCIALES EN EL CANTÓN IBARRA PROVINCIA DE IMBABURA*". Ibarra: UTN.
- BCE. (2015). *BANCO Central del Ecuador*. Obtenido de http://www.superbancos.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=625&vp_tip=1
- Bello, F. (2014). Obtenido de <http://blog.udlap.mx/blog/2014/03/las5cdelcredito/>
- Cardona, W. G. (2012). *Prácticas empresariales*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Cegarra, J. (2011). *Metodología de la investigación científica y tecnológica*. Madrid: Edición Díaz de Santos.
- EDIMCA. (2017). *EDIMCA*. Obtenido de <http://www.edimca.com.ec/edimca/empresa>
- González, M. E. (31 de Marzo de 2017). *EXCELLENCE CAPACITACION EJECUTIVA*. Obtenido de <https://excellencecapacitacion.wordpress.com/areas-de-capacitacion/recuperacion-de-cartera-vencida/>
- Hernandez, O. J. (2013). *Gestión Efectiva de Créditos y Cobranzas*. Madrid: EAE.

Lincol, T. (2012). *Importancia de recuperacion de cartera vencida*. Los Angeles: Publicaciones de la universidad Jaume.

Martinez Martinez, A., & Cegarra, J. (2014). *Gestion por procesos de Negocios*. Madrid: Ecobook.

Mosquera, S., & Alejandro, G. (2016). *Finanzas en la economía ecuatoriana: Una alternativa para el desarrollo*. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/10524>

Ortega Gimenez, A., & Espinoza, J. (2015). *Manual Practico Plan de internacionalizacion empresarial*. Madrid: Esic Editorial.

Portilla, L. (2016). *LOS PROCEDIMIENTOS CREDITICIOS Y DE RECUPERACIÓN DE CARTERA APLICADO POR LA EMPRESA AGRANTEGH DELECUADOR, EN LA VENTA DE INSUMO*. Machala: UTMACH.

Rodríguez, M. Y. (2012). *Evaluación de impacto de los microcréditos en la zona productiva de Tungurahua*. Quito: USFQ.

Tapia, E. (07 de Diciembre de 2015). La morosidad creció en los creditos de consumo este 2015. *EL COMERCIO*.

APÉNDICES

Apéndice a

Formato de encuesta

1.- ¿Está de acuerdo con los requisitos exigidos por el almacén XYZ para otorgar un artículo a crédito?

ALTERNATIVA	
Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Indiferente	
En desacuerdo	
Totalmente desacuerdo	
No responde	

2.- ¿Usted cancela sus pagos en el periodo indicado por la empresa?

ALTERNATIVA	
Si	
No	
Con días de retraso	

3.- ¿Estaría de acuerdo que la empresa tenga políticas más estrictas para otorgar un crédito?

ALTERNATIVA	
Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Indiferente	
En desacuerdo	
Totalmente desacuerdo	
No responde	

4.- ¿Cómo preferiría cancelar su pago mensual?

ALTERNATIVA	
Efectivo	
Transferencia	
Cheque	

5.- ¿Conoce usted si la empresa envía algún tipo de notificación por no cancelar a tiempo su crédito?

ALTERNATIVA	
Si	
No	
No responde	
Total	

6.- ¿Qué documento le hace firmar el almacén al momento de otorgarle el crédito?

ALTERNATIVA	
Pagaré	
Letra de cambio	
Documento interno	

7.- ¿Cree usted conveniente que la empresa XYZ conceda descuentos por cancelar antes de las fecha de vencimiento?

ALTERNATIVA	
Si	
No	
No responde	

8.-¿ Considera usted que la gestión de cobranzas del almacén XYZ debe ser efectuada por personal calificado y con experiencia?

ALTERNATIVA	
Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Indiferente	
En desacuerdo	
Totalmente desacuerdo	
No responde	

9.- ¿Según su opinión que cualidades deberían tener los Ejecutivos de cobranzas de una empresa?

ALTERNATIVA	
Liderazgo	
Buen trato al cliente	
Presión para cumplimiento	
Habilidades para cobranzas	

10.- ¿ Por qué medio le gustaría recibir información sobre la fecha de vencimiento de sus pagos?

ALTERNATIVA	
Correo electrónico	
Llamada telefónica	
Servicio de mensajería	

Apéndice b
Formato de entrevista

- 1 ¿Conoce usted si en la empresa se encuentra definido el organigrama y el manual de funciones?**

- 2 ¿Cuál es la frecuencia en que la empresa actualiza el registro de los clientes y de las cuentas por cobrar?**

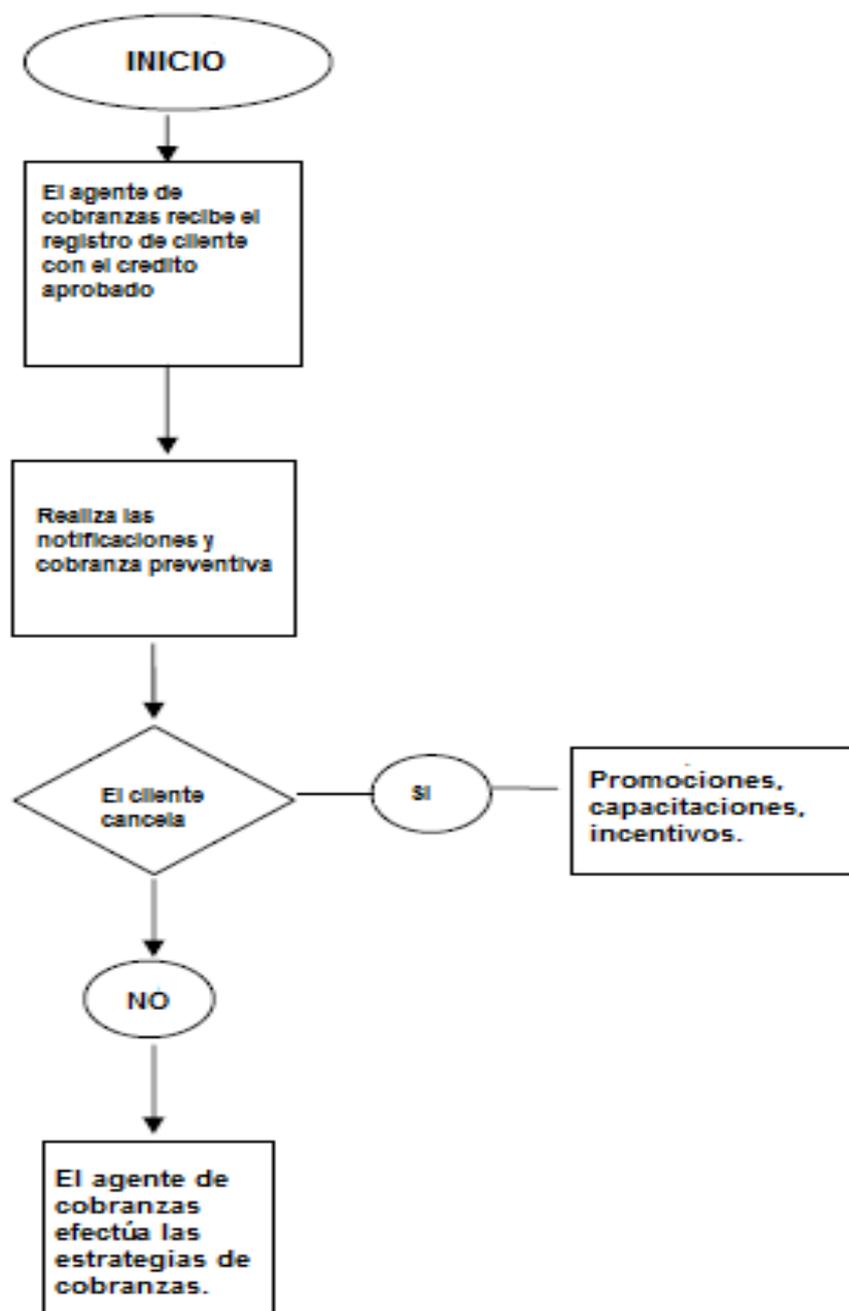
- 3. ¿El personal de ventas al momento de fijar el pago a crédito se respalda con algún documento para su aprobación?**

- 4. ¿El almacén tiene un Departamento de cobranza?**

- 5. ¿Considera necesario que las cuentas por cobrar y cartera vencida del almacén sean manejadas por personal altamente calificado para esta gestión?**

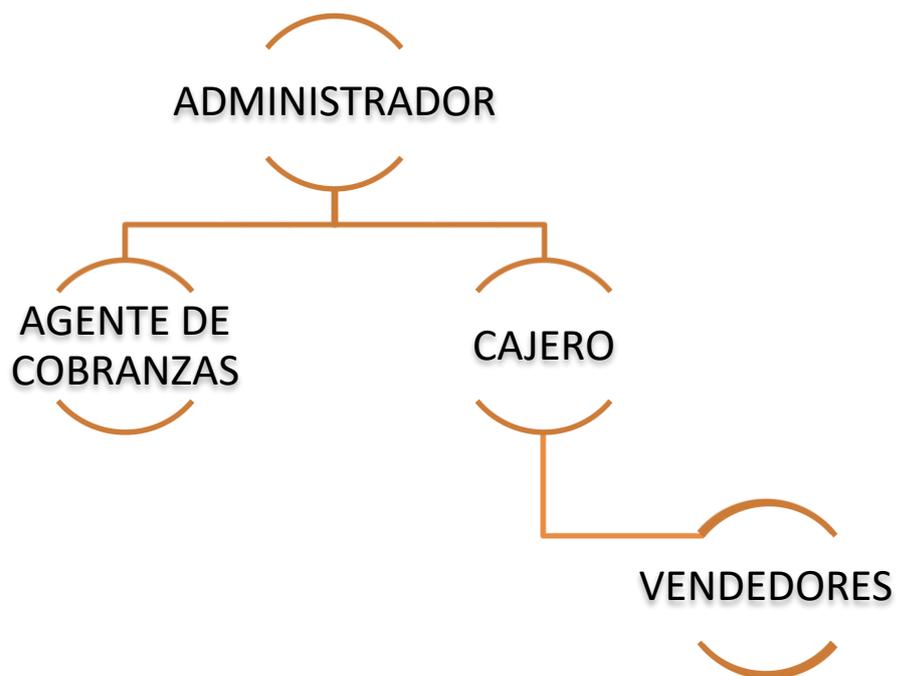
Apéndice c

Flujograma de proceso de gestión de cobro propuesto



Apéndice d

Organigrama propuesto para la empresa maderera XYZ



ANEXOS

FOTOGRAFIAS DE LOS AUTORES EN LA EMPRESA MADERERA XYZ



INSTALACIONES



**FOTOS DE LAS ENCUESTAS
APLICADAS A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA MADERERA XYZ**



Kléber Segovia Carpio



María Fernanda Larrea



María Fernanda Larrea

Foto de la entrevista al colaborador de la empresa maderera XYZ



Kléber Segovia Carpio