



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
TESIS COMO REQUISITO PARA OPTAR EL TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO
AUTORIZADO

TEMA:

**“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN DE COBRANZA DE
GRIFINE S.A.”**

Autores:

EMERSON JOEL BAJAÑA MONTECE
MARÍA FERNANDA VILLAMAR MORÁN

Tutor:

Ec. MARIA PAULINA BRITO OCHOA, Msc.

Guayaquil Agosto de 2016

REPOSITORIO NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS

TÍTULO Y SUBTÍTULO:

“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTION DE COBRANZA DE GRIFINE S.A.”

Autor/Es: Emerson Joel Bajaña Montece
María Fernanda Villamar Morán

REVISORES: Lic. Maylie Almeida González, Msc
Ec. Carlos Zurita Castro, Mec

INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

FACULTAD: Ciencias Administrativas

CARRERA: Contador Público Autorizado

FECHA DE PUBLICACIÓN: agosto 2016

No. DE PAGS: 105

ÁREA DE TEMÁTICA:

Campo: Contabilidad, en Control de Procesos.

Área: Contable

Aspecto: Diseño de proceso de cobranza.

Delimitación temporal: 2015

PALABRAS CLAVES: Crédito, cobranzas, gestión, línea de crédito

La empresa GRIFINE se encarga de la comercialización de productos para la construcción, los que la mayoría de veces, son adquiridos en grandes cantidades, por lo que la empresa, con el fin de mantener a su clientela, ha establecido plazos y créditos para realizar los pagos; sin embargo, esto se ha vuelto un problema, ya que, en la actualidad, la fecha de los pagos se vence y no tienen como contactar a sus deudores, generando gastos por pérdida para la compañía. En base a este problema, el proyecto se enfoca en la ejecución de un modelo que permita realizar las actividades de cobranza de los créditos de manera adecuada, para que, en caso de que se venza la fecha de pago, la empresa pueda localizar a los deudores e informarles sobre el pago que deben realizar. De la misma manera, esto ayudará a mantener un control sobre los créditos y sus valores, y las fechas en que estos deben pagarse, favoreciendo al orden y una mejor administración en el área de créditos y cobranzas de la organización. El levantamiento de la información fue realizado de forma presencial donde los autores asistieron a la empresa GRIFINE S.A a efectuar entrevistas y encuestas correspondientes a la información que se quería obtener.

No. DE REGISTRO (EN BASE DE DATOS)

No. DE CLASIFICACIÓN

DIRECCIÓN URL (TESIS EN LA WEB)

ADJUNTO PDF:

☒ SI

☐ NO

CONTACTO CON AUTOR/ES:

Emerson Joel Bajaña Montece
María Fernanda Villamar Morán

TELÉFONO

0986284915
0995019549

E-MAIL:

j.emerson10@hotmail.com
fernanda_vm_91@hotmail.com

CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:

NOMBRE:

Ab. María Zúñiga

TELÉFONO:

042690388



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



Certificación del tutor

Habiendo sido nombrado tutor de tesis de grado como requisito para optar por el título de Contador Público Autorizado presentado por María Fernanda Villamar Morán con C.I. 0927644039 y Emerson Joel Bajaan Montece con C.I. 0930597745.

Tema: "MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTION DE COBRANZA

DE GRIFINE S.A."

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

Ec. María Paulina Brito Ochoa, MSc.

TUTOR DE TESIS

Renuncia de derechos de autor

Por medio de la presente certifico que los contenidos desarrollados en esta tesis son de absoluta propiedad y responsabilidad de María Fernanda Villamar Morán con C.I. 0927644039 y Emerson Joel Bajaan Montece con C.I. 0930597745.

Tema: "MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN DE COBRANZA
DE GRIFINE S.A."

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

Fernanda Villamar M.

María Villamar Morán

C.I.:0927644039

Emerson Bajaan M.

Emerson Bajaan Montece

C.I.:0930597745



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



Certificado Sistema Anti plagio

The screenshot displays the URKUND web interface. On the left, a sidebar shows document details: 'Documento: Tesis final Emerson Bajaña y María Villamar 22.07.2016.docx (D21167675)', 'Presentado por: j.emerson10@hotmail.com', 'Recibido: pabrito.espol@analysis.orkund.com', and 'Mensaje: TESIS EMERSON BA JAÑA Y MA. FERNANDA VILLAMAR'. The main area shows a comparison between the submitted document and a source from 'dubensayos.com'. The similarity is 100%. The text being compared is about accounting processes and financial information. The interface includes a 'Lista de fuentes' (List of sources) on the right and a 'Fuentes alternativas' (Alternative sources) section at the bottom.

Para fines académicos, certifico que el trabajo de titulación “**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTION DE COBRANZA DE GRIFINE S.A.**” perteneciente a los estudiante Emerson Joel Bajaña Montece y María Fernanda Villamar tiene un nivel de coincidencias y referencias 5% según informe del **Sistema de anti plagio URKUND.**

Ec. María Paulina Brito Ochoa MSc
Tutor de Tesis

Agradecimiento

A Dios, mis padres, hermanos, a toda mi familia, que me acompaño en todo momento en el desarrollo de esta actividad y en el logro de esta profesión.

Agradezco a mi tutora Ec. María Paulina Brito Ochoa, quien me ha guiado en todo momento, por aceptar ser mi tutor de tesis, por su dedicación su paciencia, sus consejos y constancia, muchas gracias maestra.

A la empresa GRIFINE S.A; por brindarme su colaboración y su ayuda en la realización de mi trabajo de grado y a quienes agradezco por abrirme las puertas de su empresa.

A todos los profesores de la Universidad que formaron parte de este proceso y que nos impartieron sus consejos a nuestra formación profesional

A todos los compañeros, amigos y todas aquellas personas que formaron parte y compartieron conmigo mi formación en esta Facultad.

Dedicatoria

A Dios pilar fundamental de nuestras vidas, por darnos la sabiduría, inteligencia y brindarnos el don de la vida para cada día luchar y esforzarnos para poder cumplir nuestros anhelos.

A mis padres y hermanos (as), a quienes con su visión, esfuerzo y amor, nos enseñaron a forjar y cultivar valores y temprar, con delectación, el espíritu, la voluntad y la inteligencia, cualidades y atributos esenciales, para culminar etapas y procesos trascendentales de formación y creación, en la dimensión intelectual, ética, cultural y humana.

A mis amigos (as), por su impulso consecuente, para la culminación exitosa de este logro Académico.

María Fernanda Villamar Morán

Emerson Joel Bajaña Montecé

Tabla de contenido

Carátula	I
Certificación del tutor.....	¡Error! Marcador no definido.
Renuncia de derechos de autor	III
Agradecimiento.....	VI
Dedicatoria.....	VII
Tabla de contenido	VIII
Índice de tabla.....	XI
Índice de figuras.....	XII
Resumen	XIII
Abstract	XIV
Introducción.....	1
Capítulo 1	2
1.1. Planteamiento del Problema	2
1.2. Formulación y sistematización de la investigación	3
1.3. Objetivos de la investigación.....	4
1.3.1. Objetivo general.....	4
1.3.2. Objetivos específicos	4
1.4. Justificación	4
1.4.1. Justificación Práctica.....	4
1.4.2. Justificación Metodológica.....	6
1.5. Delimitación del problema	6
1.6. Hipótesis.....	7
1.6.1. Variable independiente:	7
1.6.2. Variable dependiente:	7
1.6.3. Operacionalización de las variables.....	8
Capítulo 2	9
2.1. Antecedentes.....	9
2.2. Marco teórico.....	10
2.2.1. Crédito.....	10
2.2.2. Gestión de crédito	16
2.2.3. Gestión de Cobranzas.....	26
2.2.4. Crédito y cobranza	29

2.3.	Marco contextual	35
2.4.	Marco Conceptual.....	35
2.5.	Marco Legal.....	36
Capítulo 3		38
3.	Metodología de la investigación	38
3.1.	Diseño de la investigación.....	38
3.2.	Alcance de la investigación	39
3.2.1.	Investigación exploratoria	39
3.2.2.	Investigación descriptiva.....	40
3.3.	Tipo de investigación	41
3.3.1.	Investigación de campo.....	41
3.4.	Instrumento de la investigación	41
3.4.1.	El cuestionario	41
3.4.2.	La entrevista	42
3.5.	Población y Muestra.....	43
3.5.1.	Población.....	43
3.5.2.	Muestra.....	43
3.6.	Levantamiento de la información	44
3.6.1.	Resumen y análisis de los resultados.....	62
Capítulo 4		63
4.	Propuesta	63
4.1.	Tema.....	63
4.2.	Introducción.....	63
4.3.	Objetivos	64
4.3.1.	Objetivo General.....	64
4.3.2.	Objetivos Específicos.....	64
4.4.	Misión	64
4.5.	Visión	64
4.6.	Costo	64
4.7.	Financiamiento	65
4.8.	Antecedentes de la propuesta	65
4.9.	Justificación	66
4.10.	Características para la realización de este manual de cobranza mediante técnicas y procedimientos	66
4.11.	Beneficiarios	67

4.12.	Análisis de Factibilidad	68
4.12.1.	Aspectos tecnológicos.....	68
4.12.2.	Aspectos económicos y financiero	68
4.13.	Ubicación	69
4.14.	Organigrama de la empresa	72
4.15.	Departamento en donde se aplicará esta actividad.....	73
4.16.	Técnicas de recuperación de cartera vencida.....	73
4.17.	Procedimientos	74
4.18.	Utilización de simbología para flujogramas	76
4.18.1.	Diagrama de flujo	77
4.19.	Gestión de cobranza del crédito	78
4.20.	Planificación.....	80
4.21.	Presupuesto de la propuesta	81
4.22.	Implementación de la propuesta.....	81
4.23.	Conclusiones y Recomendaciones	82
4.23.1.	Conclusiones.....	82
4.23.2.	Recomendaciones	83
Bibliografía.....		84
Apéndice		

Índice de tabla

Tabla 1. Operacionalización de las variables	8
Tabla 2. Tiempo siendo cliente de la empresa GRIFINE S.A.....	45
Tabla 3. Razón que influenció para ser cliente de GRIFINE S.A.	46
Tabla 4. Recordación del valor que adeuda con GRIFINE S.A.	47
Tabla 5. Motivos por el incumplimiento de pagos	48
Tabla 6. Notificación de motivos por el incumplimiento de pagos a GRIFINE S.A.	49
Tabla 7. Frecuencia con la que GRIFINE S.A. recuerda el valor adeudado a clientes morosos	49
Tabla 8. Forma de recordar el valor adeudado a clientes morosos por parte de GRIFINE S.A.	50
Tabla 9. Percepción de la gestión de cobranza de GRIFINE S.A.	51
Tabla 10. Mejoramiento de la gestión de cobranza por parte de GRIFINE S.A.	53
Tabla 11. Aspiración de obtener nuevamente crédito por parte de GRIFINE S.A.....	54
Tabla 12. Calificación de crédito.....	70
Tabla 13. Normas de reglamentos para el otorgamiento de crédito	71
Tabla 14. Simbología	76
Tabla 15. Gestión de vencimiento	78
Tabla 16. Planificación.....	80

Índice de figuras

Figura 1. Ubicación de GRIFINE S.A.	7
Figura 2. Tiempo siendo cliente de la empresa GRIFINE S.A.	45
Figura 3. Razón que influenció para ser cliente de GRIFINE S.A.	46
Figura 4. Recordación del valor que adeuda con GRIFINE S.A.	47
Figura 5. Motivos por el incumplimiento de pagos.	48
Figura 6. Notificación de motivos por el incumplimiento de pagos a GRIFINE S.A.	49
Figura 7. Frecuencia con la que GRIFINE S.A. recuerda el valor adeudado a clientes morosos.	50
Figura 8. Forma de recordar el valor adeudado a clientes morosos por parte de GRIFINE S.A.	51
Figura 9. Percepción de la gestión de cobranza de GRIFINE S.A.	52
Figura 10. Mejoramiento de la gestión de cobranza por parte de GRIFINE S.A.	53
Figura 11. Beneficiarios.	67
Figura 12. Ubicación.	69
Figura 13. Organigrama.	72
Figura 14. Departamento en donde se aplicará.	73
Figura 15. Técnicas de recuperación de cartera vencida.	73
Figura 16. Proceso para otorgar crédito.	77
Figura 17. Recuperación de cartera vencida.	79
Figura 18. Implementación de la propuesta.	81



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



**Tesis presentada como requisito para optar por el título de Contador Público
Autorizado**

**“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN DE COBRANZA DE
GRIFINE S.A.”**

Autores: Emerson Joel Bajaan Montece
María Fernanda Villamar Morán

Resumen

La empresa GRIFINE se encarga de la comercialización de productos para la construcción, los que la mayoría de veces, son adquiridos en grandes cantidades, por lo que la empresa, con el fin de mantener a su clientela, ha establecido plazos y créditos para realizar los pagos; sin embargo, esto se ha vuelto un problema, ya que, en la actualidad, la fecha de los pagos se vence y no tienen como contactar a sus deudores, generando gastos por pérdida para la compañía. En base a este problema, el proyecto se enfoca en la ejecución de un modelo que permita realizar las actividades de cobranza de los créditos de manera adecuada, para que, en caso de que se venza la fecha de pago, la empresa pueda localizar a los deudores e informarles sobre el pago que deben realizar. De la misma manera, esto ayudará a mantener un control sobre los créditos y sus valores, y las fechas en que estos deben pagarse, favoreciendo al orden y una mejor administración en el área de créditos y cobranzas de la organización. El levantamiento de la información fue realizado de forma presencial donde los autores asistieron a la empresa GRIFINE S.A a efectuar entrevistas y encuestas correspondientes a la información que se quería obtener.

Palabras claves: Crédito, cobranza, gestión, línea de crédito



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



**Tesis presentada como requisito para optar por el título de Contador Público
Autorizado**

**“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN DE COBRANZA DE
GRIFINE S.A.”**

Autores: Emerson Joel Bajaan Montece
María Fernanda Villamar Morán

Abstract

The GRIFINE Company is in charge of marketing products for the building sector and because of the high demand of its products; the company offers their clients credit mechanisms to retain them; nevertheless, this has become a problem since currently the payment periods expire and sometimes there is no means of contacting debtors incurring in significant economic losses. Based on this issue the project focus on the development of a model that allows the collection departments to perform its activities in a more efficient way contacting debtors and informing them about the arrears they must pay. As a result, the project will help to keep a more sophisticated control over the credits, values and deadlines, thus favoring the order and encouraging a better management in the credit and collections area. The gathering of information took place in the facilities of GRIFINE S.A., and the authors did personal interviews and made surveys in order to obtain the information they needed.

Keywords: Credit, collection, management, credit line.

Introducción

Para el desarrollo de este proyecto se siguió una estructura de 4 capítulos, los cuales contienen los aspectos siguientes:

Capítulo 1: dentro de este capítulo se detalla el planteamiento del problema, la formulación y sistematización del problema, los objetivos de la investigación, general y específico; las justificaciones principales que son la teórica, práctica y metodológica, la delimitación del problema, hipótesis y variables y su operacionalización.

Capítulo 2: en este capítulo demuestran los antecedentes, que menciona un proyecto como referencia para realizar la tesis, el marco teórico, que se compone de referencias bibliográficas y la explicación de los autores, el marco contextual que describe a la empresa, el conceptual, que se refiere a los términos desconocidos con sus definiciones correspondientes y el legal, que se basa en leyes o reglamentos relacionados con el tema.

Capítulo 3: este capítulo describe la metodología de la investigación, su diseño, alcance, tipo, los instrumentos a utilizar, el cálculo de la población y muestra; y el levantamiento de la información, que se realiza a través de tabulaciones, con tablas y figuras con un breve análisis e interpretación de los datos.

Capítulo 4: el último capítulo explica la propuesta del proyecto, es decir, el manual de procedimiento para la gestión de crédito y cobranza de la empresa GRIFINE, con el fin de recuperar la cartera vencida y solucionar la problemática existente.

Capítulo 1

1.1. Planteamiento del Problema

Uno de los elementos más vitales que impulsan el desarrollo de las compañías sin importar su magnitud son los clientes, ya que hacia ellos van dirigidos los servicios o productos finales. Es por ello que, desde pequeñas, medianas, y hasta las más grandes corporaciones han adoptado la concepción de créditos como una de las principales políticas de venta para la capacitación y mantenimiento de su clientela.

En la actualidad el país enfrenta una situación difícil en muchos ámbitos y el económico es uno de los más importantes. El problema que afecta a las comercializadoras en general es la falta de liquidez en los clientes lo cual se ha convertido en el común de los denominadores al momento de la recuperación de los créditos y gestión de cobro. Esta falta de liquidez tiene algunas razones como por ejemplo la crisis económica del año en curso.

La situación económica de este año se ha visto afectada específicamente por el tema del terremoto que ocurrió en abril del presente año. Este factor ha imposibilitado a empresas y personas solicitar dinero prestado para comprar productos o comenzar un negocio y devolver el dinero prestado en un tiempo determinado(El Universo , 2016).

En la Provincia del Guayas los mayores riesgos que tienen en la actualidad las empresas comercializadoras a parte del incremento de la crisis o inestabilidad política son las condiciones de crédito y pago que influyen en la decisión de compra, producto de ello la mayoría de las empresas en nuestro medio han tenido muchas dificultades para permanecer en el mercado competitivo.

Para la compañía GRIFINE S.A los créditos atrasados dificultan el flujo del efectivo, provocando en ocasiones que la empresa recurra a costosos préstamos u otras formas de financiamiento para cubrir sus obligaciones. Adicionalmente, no cuenta con un proceso estructurado de cobranzas que establezca estrategias apropiadas para la recaudación y poder disminuir tan elevado índice de cartera vencida.

La carencia de un crédito bancario afecta directamente a la empresa provocando una disminución en el volumen de ventas. A su vez, el incumplimiento de las promesas de pago se desencadena en un retraso en el cobro de las letras, la falta de categorización de clientes que existe en la empresa provoca un retraso en la recuperación de créditos. La ausencia de las notificaciones a tiempo ocasiona una acumulación de la deuda lo genera falta de liquidez dentro de la empresa afectando directamente a su margen de utilidad.

1.2. Formulación y sistematización de la investigación

Formulación

¿De qué manera influye un manual de procedimientos para la gestión de cobranzas en la cartera vencida que mantiene la empresa GRIFINE S.A. de la ciudad de Guayaquil?

Sistematización

- ¿Cómo se maneja la gestión de cobranza de la empresa GRIFINE S.A.?
- ¿Cuál es el proceso de gestión adecuado para la cartera vencida de GRIFINE S.A.?
- ¿Cómo contribuye un manual de procedimientos en la gestión de cartera de la empresa GRIFINE S.A.?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

- Proponer un manual de procedimientos para la gestión de cobranzas.

1.3.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar la gestión de cobranzas de la empresa.
- Identificar los procedimientos adecuados para la gestión de cobranza de la empresa

GRIFINE S.A.

- Proponer un manual de procedimientos para la gestión de cobranzas para la empresa GRIFINE S.A. de la ciudad de Guayaquil.

1.4. Justificación

El desarrollo de esta investigación es necesario debido a que el análisis y desarrollo de una estructura contable aplicada al módulo de cuentas por cobrar, permitirá a la compañía GRIFINE S.A, reducir la cartera vencida con el fin de mejorar la rentabilidad y disminuir el riesgo de la empresa. (Calello & Neuhaus, 2012)

1.4.1. Justificación Práctica

En el presente proyecto de investigación en base a los objetivos expuestos anteriormente se pretende mejorar los lineamientos que conforman la estructura contable aplicada al módulo de cuentas por cobrar de la empresa GRIFINE S.A, que ayudará a reducir la cartera vencida y aumentará la liquidez en la empresa.

El problema es que la compañía no tiene una estrategia de cobro de cartera vencida, lo cual ha desencadenado en una falta de liquidez y capacidad de endeudamiento.

Los procesos contables en general son normas y pautas a seguir para controlar las operaciones y obtener información financiera de una empresa, para ello es necesario tener como mínimo un conocimiento global de la empresa, elaborar informes periódicos, realizar chequeos constantes, así como también llevar los registros al día, entre otros.

Es mediante la aplicación de procesos contables en las cuentas por cobrar que se constituye un medio para lograr el fin de lucro de una entidad que dirija el norte de todas las decisiones que se pretendan llevar a cabo en este sentido, ya que mediante ellas se obtiene la gran mayoría de los ingresos de una empresa.

En las cuentas por cobrar se llevan a cabo todos los pasos para que se realice la cobranza, es decir, es donde se integran diversos elementos como operación, facturación, administración y contabilidad en armonía, dando como resultado el ingreso de dinero lo que mantiene en pie a la organización, si éste no se lleva a cabo es imposible que se logre una óptima recaudación, lo que en un corto plazo se convertiría en pérdidas.

Una manera eficaz de poder controlar las actividades de las cuentas por cobrar es mediante la aplicación de procedimientos contables que garanticen el control de esta partida a fin de evaluarlas correctamente.

1.4.2. Justificación Metodológica

Esta investigación será de tipo cualitativa y cuantitativa ya que se usarán instrumentos de medición como la entrevista y la encuesta en la cual se tomará como muestra el personal del área contable y directivos de la empresa.

Es factible llevarla a cabo puesto que existe el apoyo y predisposición necesaria y también se dispone con los recursos necesarios e información lo cual permite solventar el problema.

Con la presente investigación se profundizará el conocimiento y a la vez se mejorará las habilidades y destrezas para dar solución a un problema existente, esto aportará al cambio de los administradores con el fin de no cometer los mismos errores en el futuro.

Al mismo tiempo llenará los vacíos académicos que pudieron existir no solo a nivel profesional sino también a nivel personal ya que se adentrará en la realidad de la empresa y tratará en lo posible de dar solución al problema objetivo de investigación.

Con los resultados que obtengamos se tomarán las decisiones necesarias para analizar y desarrollar una estructura contable aplicada al módulo general de cuentas por cobrar.

1.5. Delimitación del problema

País: Ecuador

Provincia: Guayas

Cantón: Guayaquil

Lugar: Km. 1 Av. Juan Tanca Marengo Edificio GRIFINE

Tiempo: 2015

Campo: Manual de procedimientos de la gestión de cobranzas

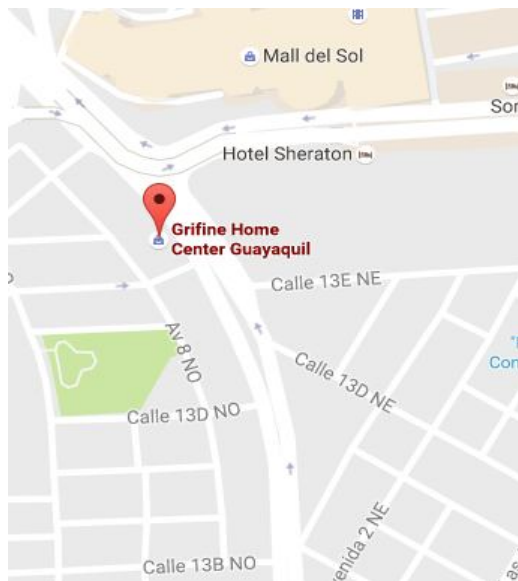


Figura 1 Ubicación de Grifine. Tomado de: "(Google Maps, 2016)"

1.6. Hipótesis

Con el manual de procedimiento de la gestión de cobranzas se mejora la cartera vencida de la empresa GRIFINE S.A.

1.6.1. Variable independiente:

Manual de procedimientos de la gestión de cobranzas.

1.6.2. Variable dependiente:

Cartera vencida.

1.6.3. Operacionalización de las variables

Tabla 1
Operacionalización de las variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operativa	Dimensiones	Indicadores	Items o preguntas	Instrumentos	Técnicas
Manual de procedimientos de la gestión de cobranzas.	Instrumento administrativo que apoya al quehacer cotidiano de las diferentes áreas de una empresa.	Para el diseño del modelo contable de regularización fiscal, se busca: • Disponer de flujogramas que muestren los nuevos procesos de gestión de cobranzas. • Efectuar los adecuados pasos a realizar cada proceso de cobranza. • Brindar una guía de la correcta ejecución de las actividades.	Objetivos laborales económicos.	Sistematización de procesos para el cobro de cartera vencida.	Pasos para la correcta elaboración de un manual de procedimientos.	Cuestionario	Entrevista
Cartera vencida.	Es el valor de las ventas a crédito no pagado por los clientes, constituye una pérdida para la empresa, por ende, debe reconocerse en los movimientos contables, reflejado como un gasto.	Con el manual de procedimiento de la gestión de cobranza se podrá evidenciar una mejora la cartera vencida por la empresa GRIFINE S.A.	Cobranza de cartera vencida.	Clientes deudores por incumplimiento de pagos.	Identificar factores que inciden en la morosidad de los clientes.	Cuestionario	Encuesta

Nota. Elaboración propia

Capítulo 2

2.1. Antecedentes

GRIFINE S.A son representantes exclusivos de la prestigiosa fábrica GRIFINE CERAMICS, ubicada en la ciudad de Foshan, provincia de Guangdong, China. Los porcelanatos y cerámica rectificada Grifine se exportan a más de 40 países en el mundo, tales como: Italia, España, Suiza, Australia, Japón, Estados Unidos, Canadá, Venezuela, Colombia, Corea del Sur.

GRIFINE S.A. también es representante exclusivo de prestigiosas marcas como: Pisos Flotantes Nature, Porcelanato y Cerámica Rectificada E-Romagna, Grifería Grifine, Ottanta Otto, Paneles de Aluminio Compuesto GoldStar, e implementos para baño de la reconocida marca SSWW.

Es una empresa vanguardista con tecnología de punta, lo que le permite producir un porcelanato y cerámica rectificada de alta calidad y diseño. Adicionalmente, esto al servicio personalizado a los clientes, lo que garantiza su satisfacción total.

Iniciaron sus operaciones en Ecuador en el año 2005 y a la fecha cuentan con más de 150 distribuidores a nivel nacional, manteniendo stock permanente, con más de 130 ítems para entrega inmediata.

Misión, Mostrar la personalidad de los clientes a través de excelentes productos, imagen y servicio. Son lo que dicen ser, se esfuerzan para asesorar y presentar acabados de la construcción más allá de las expectativas de sus clientes.

Visión, Lograr la satisfacción total de los clientes desde el primer contacto y para siempre con productos y servicios de alta calidad.

2.2. Marco teórico

2.2.1. Crédito

Según Zúñiga(2014), “el crédito es una cierta cantidad de capital que se proporciona a una persona, pero en un momento determinado a un servicio o el reembolso de una deuda, básicamente es un término económico para el préstamo.” (pág. 89)

Según lo anterior, el crédito es un instrumento financiero que permite a una persona o entidad, pedir dinero prestado para comprar productos o iniciar un negocio, entre otras cosas, y devolver el dinero dentro del plazo establecido.

Un préstamo bancario es un compromiso por parte de la banca para una cierta cantidad, el crédito, es el dinero que puede ser prestado o se puede grabar. La cantidad del préstamo debe ser pagado a tiempo, por lo general con intereses. A veces, se trata de un descuento de tarifa, por lo tanto, se devuelve sin algún tipo de interés.

El crédito es devuelto en conformidad con el contrato firmado por un cierto período (con el derecho de prolongación) e intereses (comisiones), con plazo de amortización, con o sin garantía de la deuda a una cantidad fija de dinero en efectivo. La comprensión del banco, ya sea directa o indirectamente relacionados con las actividades de los préstamos en forma de dinero en efectivo o por compromisos de entidades financieras, incluido las cartas de crédito, garantías, y otros compromisos.

El préstamo bancario, es parte de un crédito que la entidad financiera proporciona a los individuos interesados, de acuerdo con un contrato durante un determinado período, tasas de interés, con plazo de amortización, con deuda no asegurada por una cantidad fija de dinero prestada. (Ruza, 2013)

2.2.1.1. Sistema de crédito

En virtud de las relaciones del sistema de crédito, y de liquidación que dan un conjunto de formas y métodos de las instituciones financieras y de crédito entendido.

El sistema de crédito está disponible en 2 formas:

❖ La forma funcional

Es un conjunto de relaciones de crédito, las formas y los métodos de los préstamos.

❖ La forma institucional

Es una combinación de instituciones financieras y de crédito, mediante una combinación de efectivo y libre de deuda, lo que significa sistema de crédito.

Desde el sistema de crédito en la forma bancaria funcional, de consumo, comercial, gubernamental, aparece el crédito internacional, el cual lleva una dirección de la estructura al financiamiento de mercados externos.

Según Baudrillard(2013), el objetivo del sistema de crédito está intacto e incluye los siguientes tres elementos:

- Sistema de relaciones de crédito.
- Sistema de verificación de crédito.
- Sistema de crédito. (pág. 56)

El concepto básico del sistema de crédito incorpora:

- Balanzas en ciertas formas de préstamos y los métodos de cálculo, el crédito agregado y las relaciones de pago.
- La totalidad de las instituciones financieras y de crédito.

La base del sistema bancario en el sistema monetario de cualquier país, los bancos centrales están organizados. El banco central del sistema bancario de dos niveles, da el primer paso. El mediador banco central y facilitador entre el gobierno y la economía, tales como las leyes de la legislación para regular el flujo de dinero y de crédito a través de la organización aprobada. Segundo cuerpo subordinado al crédito de los bancos comerciales. Los bancos comerciales realizan todas las operaciones previstas en la legislación bancaria.

Formularios de préstamo

Según FAO(2013)En los tiempos modernos, existen las siguientes formas de crédito.

- El préstamo: el prestamista o el prestatario actúa como el Estado mismo.
- Préstamo comercial: un préstamo otorgado a una empresa en forma de otras materias primas.
- Promisoria nota de préstamo: tenedores de pagarés de los bancos y se da crédito a los compradores.
- Créditos de consumo: compra de bienes de consumo y servicios de consumo para el pago del préstamo.
- Préstamo de hipoteca: la hipoteca de la propiedad del préstamo.
- Utilidad de préstamo: un préstamo dado a las necesidades de la utilidad y la construcción de viviendas.
- Préstamo de la agricultura: un préstamo está destinado al desarrollo de la agricultura.

- Los movimientos de capital de deuda y actividades entre los dos países: internacionales de crédito.

Capacidad

La capacidad está relacionada con la capacidad de un deudor para pagar el préstamo. Para medirlo, el acreedor puede examinar la capacidad del deudor en las áreas de gestión, finanzas, comercialización, entre otros.

Capital

A juzgar por la cantidad de capital propiedad del deudor o de ver la cantidad de capital invertido en el negocio del deudor, los acreedores del deudor pueden evaluar el capital. Cuanto más capital invertido, el deudor será considerado con más seriedad en los negocios.

Aseguramiento

Garantías necesarias en caso de que el deudor no puede pagar sus préstamos. Por lo general, el valor de la garantía es mayor que la cantidad del préstamo.

Las condiciones económicas

El estado de la economía alrededor de los prestatarios potenciales de residencia también se debe considerar para tener en cuenta el estado de la economía que se producirá en el futuro. Las condiciones económicas que deben tenerse en cuenta incluyen el problema del poder adquisitivo de la sociedad, amplio mercado, la competencia, el desarrollo de la tecnología, materias primas, mercados de capitales, y así sucesivamente.

2.2.1.2. Tipos de crédito

Según Freixas(2012), “los créditos pueden generarse para diferentes fines, tales como inversión, préstamo de capital de trabajo, consumo, comercial, etc. El acceder de un crédito depende si cumplirá o no con los requisitos y condiciones de la entidad prestataria.” (pág. 47)

Crédito de inversión

Créditos a medio y largo plazo para las inversiones de capital, tales como la construcción de la planta, la compra de maquinaria.

- **Préstamo de capital de trabajo**

El crédito a corto o medio plazo concedido para financiar, compra de la producción de materiales primas.

- **El crédito al consumo**

Los créditos a particulares para la financiación de los artículos personales tales como: vehículos, hipoteca, otros como el crédito sin garantía.

- **Préstamos comerciales y sin intereses y no garantizados**

Este crédito se proporciona específicamente para pequeñas y medianas empresas. Sirve para facilitar el crédito para los empresarios.

2.2.1.3. Clasificación de los préstamos del gobierno:

Según Parry(2008) la clasificación de los préstamos que otorga el gobierno son:

a) El registro legal:

- Préstamos gubernamentales otorgados sobre la base de acuerdos (préstamos de gobiernos, organizaciones internacionales y financieras).
- Préstamos garantizados por la emisión de valores (bonos, letras del tesoro).

b) La naturaleza de la utilización de los valores:

- Mercado de préstamos;
- Préstamos no comerciales;
- Préstamos especiales.

c) Dependiendo de la madurez:

- Préstamos a corto plazo (hasta 1 año);
- Préstamos a mediano plazo (5 años);
- Préstamos a largo plazo (más de 5 años).

d) Según la ubicación:

- Préstamos del gobierno voluntarias;
- Préstamos del gobierno forzados.

e) Dependencia de la colocación de préstamos:

- Dentro - movilizado en el mercado interno;
- Préstamos externos - procedentes de otros países.

f) El derecho a emitir:

- Préstamos del gobierno;
- Préstamos locales.

2.2.2. Gestión de crédito

Según Domínguez (2013), “cubre un campo diverso de áreas relacionadas con el crédito, a partir de la concesión de las solicitudes de crédito de consumo a la gestión de las opciones de crédito de grandes empresas para el cobro de deudas en mora” (pág. 205)

Los gerentes de crédito supervisan el proceso de préstamo de crédito para los bancos, compañías de tarjetas de crédito y otras instituciones financieras que emiten o se ocupan de crédito. Los gerentes pueden desarrollar los criterios de calificación, definir límites máximos y supervisar las cuentas de cobro de crédito.

Las pequeñas y grandes instituciones financieras utilizan los especialistas en gestión de crédito, y los que trabajan para las instituciones más pequeñas suelen ser también responsable de ayudar a los clientes en el llenado de las solicitudes de crédito, en respuesta a las quejas de los clientes y determinar la regulación de crédito de la compañía, los gestores de créditos se encuentran trabajando en los bancos, compañías de tarjetas de crédito, cooperativas de crédito, empresas de inversión o en instituciones no financieras que tienen que ver con el crédito al consumo o la inversión, tales como corporaciones, universidades y hospitales.

Cualquier unidad económica, grande o pequeña, tiene desde el inicio de su actividad una preocupación: la venta, los bienes o servicios.

La gestión de crédito, por lo tanto, es un área estratégica en las organizaciones empresariales. Las empresas de manera de estructurar sus servicios de gestión de crédito

pueden representar, o no, una ventaja competitiva frente a otros competidores. (Hortiguela, 2014)

Un sistema de gestión y control de crédito deberá tener en cuenta:

- La naturaleza de la empresa.
- El mercado en el que opera.
- El volumen y la naturaleza de las deudas.
- Los recursos disponibles.

Por otra parte, hay algunos principios generales que deben observarse:

- a) La definición de las políticas de crédito, es decir, las reglas de conducta comercial y financiero que guiará la concesión del crédito;
- b) La organización de una base de datos de información que contribuya a una evaluación de riesgo del cliente;
- c) Cubren el riesgo de prestar a través de un seguro apropiado;
- d) La creación de una estructura de gestión y recuperación de crédito con los empleados cualificados y motivados.

La gestión de una empresa no debe descuidar la obtención de información que le permita evaluar la calidad y la eficiencia de la recaudación. Una empresa que vende y no recibe, es una empresa destinada a la insolvencia. Definir las políticas de crédito es importante, asegurando su correcta aplicación, estar alerta a las señales de advertencia en conjunto de sus clientes, definir una metodología para la recuperación extrajudicial, lo que le permitirá la gestión adecuada sobre el cobro de las operaciones facturadas en la misma, esto es esencial para las empresas que desean ser competitivas.

Es importante entender los derechos legales como una herramienta de planificación con el fin de evaluar su posición de fuerza o de riesgo y para preservar sus derechos. Preservación de los derechos legales incluye la posibilidad de revisar los documentos legales que crean un contrato y que lo administran o modifican el contrato. Por estas razones, es importante contar formas de contrato propias que mejor preserve su posición.

Según Gómez (2012), “El enfoque tradicional de crédito es reactivo. Una vez que hay un problema de crédito, la empresa reacciona mediante la aplicación de los derechos legales.” (pág. 101). La capacidad de reacción es una parte importante de la gestión del crédito.

Es importante entender los derechos legales como una herramienta de planificación con el fin de evaluar su posición de fuerza o de riesgo y para preservar sus derechos. Preservación de los derechos legales incluye la posibilidad de revisar los documentos legales que crean un contrato y que lo administran o modifican el contrato. Por estas razones, es importante contar con sus propias formas de contratos disponibles que mejor preserve su posición.

Por otro lado, es necesario reconocer que si se extiende un crédito a un cliente, se pasa a ser un prestamista. El empresario debe pensar como un banco, y realizar una evaluación detallada de la solvencia de su cliente y la preservación de sus derechos legales. Debe ser flexible para adaptarse a una variedad infinita de situaciones de crédito; políticas irracionales rígidas se traducirán en la pérdida de negocios que se podrían haber servido de forma segura y las pérdidas aumentarán valores predeterminados que podrían haberse evitado.

Evaluación y control de una cuenta requiere un enfoque holístico que incluya la gestión, personal de ventas, el departamento de crédito y el rendimiento del personal de campo. Las buenas políticas de crédito aumentan ventas y ganancias. Un departamento de crédito competente puede incrementar las ventas mediante la construcción de un paquete de gestión

de crédito segura para las cuentas, que de otro modo serían rechazados. Personal de ventas y de campo tienen un papel extremadamente importante en la gestión del crédito ya que recoge información sobre los clientes y proyectos de primera mano.

2.2.2.1. Importancia de la gestión de crédito

De acuerdo a lo indicado por Samaniego (2013), “la mayoría de las actividades importantes en una empresa es la gestión de crédito que permite llevar a cabo un proceso adecuado para los procesos de cuentas por cobrar.” (pág. 62)

Una de las actividades más importantes de toda empresa es la gestión del crédito, que es el proceso para asegurar que los clientes paguen los productos entregados o los servicios prestados.

Es importante aplicar la gestión de crédito para el flujo de efectivo, ya que puede ser rentable para la misma. Los clientes que aún no han pagado son llamados cuentas por cobrar, lo que implica efectivo de la propiedad.

Las cuentas por cobrar son por lo general alrededor del 25% del total de activos, aunque esta relación depende del tipo de empresa que pueda ser: de comercio, industria o servicios. Por lo tanto, muchas empresas tienen dinero en stock, o recursos financieros sin remunerarlos, se convierte en un peso financiero permanente para la empresa.

Las cuentas por cobrar son una cantidad de dinero en riesgo. Este riesgo tiene que ser manejado de manera que los recursos financieros se encuentren esparcidos entre los clientes (facturas emitidas, pero aún no pagadas).

Según (Loring, 2013) se puede identificar cuatro principales riesgos asociados a cobrar:

- Riesgo de pérdidas y provisiones para insolvencias,
- Arriesgar sobre las necesidades de capital y flujo de caja.
- Riesgo de depreciación del valor debido a la inflación.
- Riesgo de un consumo excesivo de los recursos financieros con el resultado de una incapacidad de realizar inversiones para su negocio.

Es difícil determinar las oportunidades de crédito:

- A menudo es un requisito de negocio para conceder un pago a sus clientes. De esta manera se financia la actividad de los mismos, esto es precisamente lo que está solicitando incluso si él no formula esta necesidad en estos términos.
- Capacidad para descontar sus cuentas por cobrar para obtener dinero en efectivo rápido comparado a la fecha de vencimiento de sus facturas.

2.2.2.2. Estrategia en la gestión de créditos

Es necesario determinar acciones coherentes que participen en una secuencia lógica para lograr una o varios objetivos dentro de una estrategia a largo plazo en la gestión de crédito.

Para Pérez (2012), “se debe tomar en cuenta que, las opciones que tienen para asumir la gestión de cuentas por cobrar tiene un impacto en la rentabilidad del negocio y en la capital de trabajo e inversión” (pág. 23)

La estrategia para la gestión de crédito debe ser especificado por una meta que se defina al hacerse algunas preguntas tales como:

- ¿Cuáles son las necesidades básicas de su negocio?

- ¿Es para mejorar la rentabilidad o reducir su capital de trabajo?
- ¿Mejora el capital de trabajo con el fin de facilitar su flujo de efectivo o inversiones financieras?, etc.

Según lo anterior algunas de las estrategias para establecer una gestión de créditos, se definen a continuación:

a) Estrategia 1

Reducir las cuentas por cobrar, tendrá como objetivo mejorar la capacidad de inversión, mediante los siguientes métodos:

- Negociar las condiciones de pago, reducciones con sus clientes en contra de descuento
- Descontar sus cuentas por cobrar (factoring, descuento de letras de cambio)
- Agresiva colección de cobro
- Negociar un pago inicial

Esto tendrá una ventaja en la reducción masiva de capital de trabajo y el aumento de su capacidad de inversión, y a su vez, se presentará la desventaja en el costo y el impacto en la rentabilidad.

b) Estrategia 2

Asegurar las cuentas por cobrar, lo cual tendrá como objetivo maximizar la rentabilidad, a través de:

- Utilización de seguros de crédito
- Garantía de banco de manera sistemática

De ello se tendrá como resultado la limitación del riesgo de impago, y el bajo costo. Sin embargo, también puede existir un alto capital de trabajo, e impacto comercial negativo.

c) Estrategia 3

La flexibilidad hacia los clientes, se enfocará en desarrollar ventas, en la aplicación de los siguientes métodos:

- Otorgar condiciones de pagos largos
- Ninguna solicitud de garantías o pagos iniciales
- Proceso de recolección flexibles

Como parte de la ventaja de estrategia, proporciona:

- Contribución al desarrollo de las ventas en el corto plazo

Dentro de las desventajas de la estrategia incluyen:

- Alto riesgo de impagados y alto capital de trabajo.
- Pérdida de credibilidad si una colección es demasiado flexible con los clientes.

Definir una estrategia clara es esencial para gestionar adecuadamente sus cuentas por cobrar. Esto implica que un fiel reflejo que se lleva a cabo con la suficiente perspectiva, se refiere a todo el proceso de cotización de dinero en efectivo. (Branchfield, 2013)

Por lo tanto, no se limita a los departamentos de administración / finanzas de crédito, sino que concierne a todos los actores de la compañía. Todos (los gerentes de ventas, atención al cliente) deben estar al tanto de las reglas procedentes de estas estrategias.

2.2.2.3. Gestor de crédito

El cliente de gestión debe estar presente en todos los departamentos de la empresa, financiera y comercial. El gerente de crédito ofrece un enfoque horizontal para optimizar los requerimientos de capital de trabajo. Su ámbito de toma de decisiones, delegar y el apoyo, deben fortalecer el desarrollo comercial de la empresa con la mejora de la seguridad crediticia. (Jaime, 2013)

Esta misión requiere una gran cantidad de versatilidad y una experiencia aguda en la relación, tanto interna como externa. La gestión de crédito significa conciliar las cuestiones financieras y comerciales.

Según lo anterior las misiones del gestor de crédito son las siguientes:

- La evaluación del riesgo de impago por los clientes actuales y potenciales y establecer los procedimientos de gestión pertinentes del riesgo vivo pendiente y la política.
- Negociar los términos financieros del contrato comercial, como pagos, entre otras cosas.
- Implementar procesos de calidad para optimizar la facturación y el pago puntual
- Supervisar el pago de factura pendiente
- Recuperar las deudas pendientes de pago
- Informar a la gestión de ventas en el seguimiento de los incidentes de pago visitantes.

Si no hay un perfil típico del gerente de crédito, debe cumplir con varias competencias para un enfoque global para el cliente:

- Educación Financiera: un gestor de crédito debe ser capaz de leer los estados financieros (balances, cuentas de resultados). Se debe identificar en las proporciones y los datos del balance de unos indicadores desde la perspectiva de solvencia.
- Habilidades administrativas y legales: un gerente de crédito debe ser consultado en la elaboración de un servicio comercial (medios de pago, pago, garantía, condiciones de venta, cláusulas específicas). En caso de litigio, debe controlar los procedimientos que se lleven a cabo (recordatorios, recuperación).
- Habilidades de negocios: un gestor de crédito debe ser consultado durante las negociaciones comerciales, para que se aprovechen los intereses financieros de la empresa, el establecimiento de un límite de crédito (máxima alcanzable en circulación), en particular. Su papel es también educar a la elaboración y el control del crédito concedido comercial, y para que participen en el seguimiento cualitativo.
- Las habilidades interpersonales: un gerente de crédito debe estar en contacto permanente con las empresas, de finanzas (controlador de gestión tesorera) y los socios financieros. Debe sobresalir en la comunicación para informar y explicar sus decisiones. (Molina, 2014)

Un gerente de crédito debe ser capaz de interpretar los datos financieros de un cliente potencial, lo mejor para deducir su solvencia y las condiciones establecidas con el fin de evitar el riesgo de impago. El gerente debe ser capaz de responder las siguientes preguntas: ¿Es la empresa rentable o no? ¿Produjeron los beneficios de los resultados financieros o ganancia de capital? ¿Cómo se las arregla su deuda y sus intereses? ¿Cuáles son sus perspectivas de ventas? ¿Su posición en vista de la competencia?

La misión de la gerente de crédito es dirigir equipos de ventas a los, compradores adecuados en descifrar las pistas para identificar las perspectivas de alto potencial. (Baudrillard, 2013). Su evaluación de riesgos de pago de los actores del sector empresarial de la empresa también debe proporcionar los tipos de riesgos entre los diferentes perfiles de clientes que están obligados a cumplir.

Las habilidades interpersonales, se vuelven importantes para el gerente de crédito comercial. La Validación y vigilancia de los mismos en las negociaciones no deben ser percibidas como un freno, no desalentar el comercio, sino que además no dañan las relaciones internas. Como gerente de crédito también debe involucrar a los equipos de ventas en su recopilación de información. Si un alto volumen de clientes no permite que el jefe de gestión de crédito para cumplir regularmente con clientes de la compañía, los elementos identificados por el comercio son valiosas: una comunicación efectiva entre ambas partes es una fuente de información para el crédito gerente.

Según Piñeiro(2013), “el gerente de crédito garantiza el correcto funcionamiento de la cadena, desde el pedido hasta el dinero en efectivo, es decir, el ciclo que va desde el fin de cobrar la factura.” (pág. 66)

2.2.2.4. Herramientas para el control de la política de crédito

La operación de gestión de crédito varía en las empresas de acuerdo al tipo de cliente, las ventas, las limitaciones de dinero en efectivo o equipos de encolado. Si la gestión del cliente interno puede corresponder a un deseo de fortalecer la gobernabilidad de una empresa el uso de los proveedores de servicios externos puede ser apropiado y complementario.

Este es particularmente el caso en ambos extremos de la gestión del crédito: la información de negocios sobre las perspectivas de aguas arriba, y la gestión de la recuperación de aguas abajo. (Fuentes, 2012)

Una asociación en conjunto de profesionales con conocimientos especializados de la industria de la empresa es un valor añadido para estimar el riesgo de impago de los diferentes tipos de clientes que pueden cumplir allí. El dominio de las habilidades de negociación de los expertos en la recuperación también es un activo valioso para recuperar sin pagar, sobre todo desde su posición neutral ayuda a preservar la relación comercial.

Por otra parte, el seguro de crédito es complementario a una estructura de gestión de crédito. Una oferta adecuada puede proporcionar mayor estabilidad y flexibilidad en la gestión del riesgo del cliente. El seguro de crédito híbrido puede combinar una garantía no cancelable (solución de financiación ideal para optimizar el balance) y una cobertura de los riesgos máximos, mientras que la concesión de una prima reducida. Además, el acceso a expertos en negocios y profesionales completos de recuperación de la aseguradora de crédito arsenal a disposición del gestor de crédito para gestionar su cliente: tratando acerca de su industria y sus tendencias.

2.2.3. Gestión de Cobranzas

Según Albornoz (2013), “las cobranzas es un proceso para la recuperación de importes morosos adeudados a una empresa por un cliente” (pág. 25). En lo que respecta a la banca, esta es la presentación de un cheque o giro como forma de pago, entonces como un recibo de su importe en efectivo o como un crédito en la cuenta.

En el movimiento de las cuentas morosas o de atraso para una recuperación total o parcial del importe a una agencia de cobranza o un departamento especial creado para el propósito de cobro.

Por otro lado, en el comercio exterior, este es un procedimiento para un sistema bancario global que actúa en nombre de un exportador o vendedor, para cobrar el pago en efectivo o como una letra de cambio por parte del importador o comprador. En cambio, el banco recibe los documentos necesarios para recibir la entrega de los artículos pedidos.

Una empresa que tiene una menor inversión en préstamos a los clientes, el mejor de su dinero en efectivo. Por supuesto, los valores superiores o inferiores es una consecuencia de las características de sector la actividad de la empresa y el entorno en el que opera, por lo que a menudo se hace inevitable la existencia de ventas a crédito. Sin embargo, hay que tener en cuenta los costos asociados con la provisión de crédito.

Por lo tanto, es muy importante lograr un equilibrio entre el coste y el beneficio de la concesión de crédito, así como los plazos y las cantidades de que se trate. A medida que se enfrentan a una necesidad cíclica, cada incremento en este rubro refleja una disminución de la tesorería.

Los principios más importantes están cobrando relación con el tema de realizarla cobranza para llevar un registro de cobros sistemáticos, a fin de conciliar cuentas y mantener buenas relaciones. (Raggio, 2013)

La tarea principal de la persona responsable de la gestión de cobranza es realizarlo lo más cerca posible de la fecha fijada. Así que, cuanto más cerca del vencimiento del crédito de la factura, es decir, cuando se cumple o ha expirado, el contacto con el cliente debe ser más insistente, para que la cuenta del cliente no refleje en mora y la cartera vencida no aumente.

La forma en que pagará el cliente, debe tener también un estrecho seguimiento, así como la fecha de vencimiento para comprobar si se hizo el pago o no.

Muchos de los retrasos en los pagos son principalmente por falta de adecuación de facturas y / o saldos no coincidentes. En estos casos, es necesario ponerse en contacto con el cliente para averiguar lo que está sucediendo, y si es posible, contactar al gestor personalmente para enfrentar no sólo los documentos sino también para detectar cualquier otra información pertinente, como las dificultades para el pago, la organización interna, retrasos en los pagos etc.

A menudo hay clientes que en el pasado pagaron mal (fuera de los períodos) y que hoy en día son buenos pagadores. Por esta razón, que el responsable de cargos pueda establecer estrategias que deben tener sentido y la experiencia común de negocios para que pueda mantener las buenas relaciones existentes con los clientes.

Los procedimientos de recuperación comienzan cuando la factura madura, por lo que las empresas deben adoptar un sistema que les permita informar a los clientes y al tiempo que solicita el pago. Hay varias maneras de informar a los clientes de GRIFINE S.A (correo electrónico, teléfono, cartas, etc.), pero las empresas deben utilizar el método que consideren más eficaz según sus operaciones.

Molina (2013) “en las empresas más pequeñas, lo mejor es invertir en la adopción de una política eficaz de crédito, lo que minimiza el riesgo de impago que la creación de un departamento de facturación” (pág. 91)

Aunque no se encuentra la necesidad de crear un departamento de cobranzas, la empresa debe invertir en mecanismos para el control de registro de cobros. Es decir, es necesario

identificar a una persona dentro del departamento financiero y/o administrativo, que será responsable del control de pagos y, si es posible, para identificar a los clientes que no cumplen con sus obligaciones.

A veces, las tareas son realizadas por una misma persona, que además de responsable de departamento de crédito también se encarga de proceso de recolección. En otras situaciones, el proceso de recolección se externaliza y se envía a bancos o empresas especializadas.

Sobre la base de la realidad y las necesidades de cada empresa, el empresario debe determinar la estructura del departamento de facturación. Cuanto más grande es la empresa, o el volumen de ventas, mayor es el riesgo de incumplimiento y, por lo tanto, mayor debe ser la inversión en este campo.

2.2.4. Crédito y cobranza

En toda empresa, es necesario que se apliquen estrategias de créditos y cobranzas, si estas se aplican correctamente, pueden ayudar a las empresas a reducir los saldos de cuentas por cobrar, y mejorar el flujo de dinero en efectivo.

En la actualidad algunos clientes procuran retrasar el pago por el tiempo que les sea posible hacerlo. En otros casos, las facturas no se pagan a tiempo porque no se presenta ningún problema que deba ser tratado antes de que se efectúe el pago, la tarea de la gestión de crédito y cobranza consiste en aplicar presión en el pago sin crear tensiones innecesarias que puedan influir negativamente en las relaciones con los clientes.

Para Horngren(2012), “las cuentas por cobrar es uno de los activos más grandes y la mayoría de los activos corporativos” (pág. 22) La gestión eficaz del proceso se contempla a menudo erróneamente como parte de la contabilidad, y, por tanto, como un centro de costes.

Muchas organizaciones ven el crédito y cobranza como diseñados para proteger contra la morosidad. El crédito y las cobranzas son una parte integral del proceso de venta; que permita ayudar a establecer un marco inicial de una larga y mutuamente beneficiosa relación entre el comprador y el vendedor y completar el último paso en el ciclo de venta hasta el cobro.

Si se ve desde este punto de vista, el crédito y la cobranza se convierte en una función de mejora de las ventas y un centro de beneficio, no un centro de coste administrativo que inhibe el proceso de venta.

Los créditos y cobros de gestión es una parte fundamental de Customer Relationship Management y debe aplicar la presión de pago en línea con una estrategia formal en lugar de simplemente tratar de ser duro con cada cliente.

El flujo de caja impulsa cada negocio. Si no se puede activar una factura en dinero en efectivo en el momento oportuno, entonces se deberá tener que encontrar una fuente alternativa de dinero en efectivo para financiar sus operaciones. Es por eso que la gente usa la orden a efectivo, el crédito y cobranza es el último paso en este ciclo crítico.

2.2.4.1. Proceso para que se genere el crédito y cobranza

En la mayoría de los casos, la función de crédito de dinero en efectivo puede ser dividido en cuatro componentes principales, tales como:

- La aprobación de crédito
- Facturación
- Gestión de cobros
- Seguimiento y mejora

Cada componente debe tener un objetivo que se contempla con el propósito de la función de crédito a efectivo en sí.

i. Aprobación de crédito

Si el destino del crédito es para asegurar las ventas rentables que de otra manera se perderían, entonces se deduce que el objetivo del proceso de aprobación de crédito / Ventas debe ser buscar maneras de responder afirmativamente al tiempo que confía en el pago. (Solorio, 2014)

En algunos casos se hace una inversión adecuada para guiar al cliente hasta el punto en que desea comprar.

El proceso de aprobación del crédito ha sido a veces descrita como la búsqueda de formas de decir "no" y el departamento de crédito ha sido referido como el departamento de ventas de evitación. Teniendo en cuenta que la población de crédito se les dice, a través de mediciones de rendimiento, que la evitación del riesgo es la meta; es sorprendente que cualquier cliente que se apruebe.

El mensaje correcto: El objetivo del proceso de aprobación del crédito debe ser maximizar las oportunidades de venta siempre que sea posible y reducir al mínimo los riesgos. Trabajando para encontrar maneras de decir "sí" a cada venta sea posible sin merma de pago cumple mejor con la misión de apoyo de ventas.

ii. Facturación

Las empresas venden productos con el fin de generar ingresos. Estos ingresos no se pueden convertir en dinero en efectivo hasta que se hayan alcanzado dos hitos fundamentales:

el cliente debe recibir la factura y la factura debe ser aprobado para el pago. Por lo tanto, el propósito del proceso de facturación es para facilitar el pago (Olsina, 2013).

La función de la facturación es un eslabón crítico en el ciclo de pedido- a-efectivo. En unos mínimos empresas deben:

- Controlar y reducir el tiempo requerido para generar una factura típica y
- Controlar y reducir los defectos de factura (formato, precios, términos, etc.).

iii. Gestión de cobros

A / R (“Accounts receivable”, Cuentas a cobrar en español) La dirección no es "Cobranza", la aplicación de pago, la gestión de cobros es lo que las agencias de cobro y los abogados hacen, y se ocupan de "deudores", no los clientes.

A / R de gestión es "la finalización de la venta". El objetivo es mantener a los clientes actuales y la compra y en el proceso de lograr uno de los objetivos subyacentes más importantes: la estimulación de ventas de la repetición. Lo último que las empresas inteligentes quieren hacer es crear un impedimento para la repetición de negocios lucrativos. (Ramón, 2012)

El propósito de A / R de gestión es mantener crédito actual para los clientes. El beneficio se ha mejorado en el flujo de caja. El objetivo secundario de A /R de gestión es la identificación y el control del pequeño porcentaje de negocio que representa un potencial de pérdida temprana.

iv. Seguimiento y mejora

El último y más importante componente de la gestión de crédito es el proceso de mejora continua, los objetivos deben ser establecidos, la información debe ser generada para comparar los resultados reales con las metas establecidas. (Huamán, 2012). Esto lleva a la identificación (que es el enfoque reactivo) o tomar ventaja de las nuevas oportunidades (enfoque proactivo). Por último, se cierra el círculo que se determinan nuevas metas y la información que reúne para monitorear los procesos revisados.

Para ello, se debe tomar en cuenta un proceso interno y externo, el componente interno: es un análisis de la eficiencia y eficacia de los procesos de negocio así mismo, así como los empleados individuales (o grupos de trabajo). La eficiencia está ligada al coste de un proceso de negocio o uno de sus componentes, mientras que la eficacia está ligada a alcanzar los objetivos especificados. A continuación, se presenta un marco que ayudará en la eficacia y la eficiencia medida, relacionada a la gestión de crédito y cobranza:

- **Condiciones de pago**

El flujo de efectivo puede verse afectado si las condiciones de pago son poco probable a que se efectúen. Las condiciones de pago más indulgentes pueden ser un reflejo de las realidades competitivas, y también se pueden utilizar como una solución rápida para ganar negocios.

- **Retrasos de facturación**

Si hay un retraso entre el momento en que una orden es enviada o un servicio prestado y la fecha de la factura, esto puede ser una oportunidad de mejora. Los usuarios deben realizar un

seguimiento tanto el retraso medio (mejora general), así como investigar los retrasos de facturación para las facturas que excedan un límite especificado (mejora específica).

- **Errores de procedimiento**

El incumplimiento de los requisitos de procesos de negocio de un cliente (número de orden de compra, formatos de factura, precios, incluso número de copias de las facturas), dará lugar a retrasos en los pagos. Estos errores de procedimientos deben ser segregados por tipo, seguimiento y mejora continua, como por ejemplo mala impresión en el documento.

- **Reclamaciones de servicio**

Si un cliente no paga a tiempo debido a un conflicto u problema de identificación (de bienes o servicios, que no se proporcionan a tiempo, de mala cantidad, o cualquier otra razón que se pueda controlar), el flujo de caja se verá afectado negativamente.

Estos problemas específicos deben resolverse lo más rápidamente posible, con otra norma de medición, y tienen que ser rastreados a través del tiempo para determinar si está logrando una mejora general.

- **Promedio de días de retraso**

DSO (“days sales outstanding”, días de ventas pendientes en español) es relevante para la previsión de flujo de efectivo, pero no A / R de gestión, simplemente porque (DSO) no está vinculada a las condiciones de pago que se puede optar por ofrecer a los clientes. ADL (“Average days late”, promedio de días de retraso en español) mide el historial de pagos de un cliente que se refiere a las condiciones de pago ofrecidas por cada factura.

Si el ADL de un cliente está aumentando o es más alto que el promedio, esto debería ser un indicador “red flag” para ponerse en contacto con el cliente, no se trata de una factura específica, pero su historial de pagos en general. El ADL también puede indicar que un representante específico de A / R no es tan eficaz como podrían ser (cuando se compara con otros representantes de A / R). Por último, el historial de pagos de un cliente debe ser uno de los factores del departamento de ventas a fin de considerar cuando precios futuros con los clientes.

2.3. Marco contextual

Se pretende evaluar la gestión de crédito y cobranza de la empresa con el fin de analizar si ésta se está realizando de manera adecuado y si esta administración ha servido para recaudar el dinero proveniente de los créditos establecidos en el periodo de tiempo determinado donde a través del mismo análisis, se podrá verificar si se necesita mejorar esta actividad para beneficiar a la empresa y optimizar sus operaciones en esta área.

2.4. Marco Conceptual

Balance: la cantidad total de la deuda a partir de los datos informados por el otorgante de crédito.

Bienes: cualquier cosa propiedad de una persona o empresa que tiene valor económico, tales como una casa, otros bienes inmuebles, automóviles, joyas y acciones y bonos.

Crédito: un fideicomiso o promesa de comprar ahora y pagar después bajo los términos designados por bienes o servicios.

Cuenta: un acuerdo de negocios entre un consumidor y un otorgante de crédito o empresa de servicios en el que el consumidor puede comprar cosas o servicios y pagar por ellos dentro de un determinado período futuro.

Deudor: la persona que tiene la deuda

Línea de crédito: un acuerdo entre una institución y un consumidor, donde la institución se compromete a prestar a un consumidor un fondo hasta un límite de crédito acordado.

Liquidación: por lo general significa la resolución de un asunto, una disposición final de un asunto.

Plazo: la cantidad de tiempo en el que un préstamo debe ser más de una vez pagado en su totalidad.

Riesgo de crédito: la probabilidad de que un consumidor no pague una deuda pendiente

Rotatorio de la deuda: se utiliza la deuda contraída en una cuenta que el prestatario puede utilizar en varias ocasiones y pagar sin tener que volver a aplicar cada crédito de tiempo

2.5. Marco Legal

Dentro del marco legal se pueden establecer los artículos expuestos en la Ley de Defensa del Consumidor de Ecuador: Ley 21 Registro Oficial Suplemento 116 de 10-jul-2000 Última modificación: 13-oct-2011 Estado: Vigente, relacionados el crédito y la cobranza de los mismos.

Art. 47.- Sistemas de Crédito. – Cuando el consumidor adquiriera determinados bienes o servicios mediante sistemas de crédito, el proveedor estará obligado a informarle en forma previa, clara y precisa:

1. El precio al contado del bien o servicio materia de la transacción;
2. El monto total correspondiente a intereses, la tasa a la que serán inculcados; así como la tasa de interés moratoria y todos los demás recargos adicionales;
3. El número, monto y periodicidad de los pagos a efectuar; y,
4. La suma total a pagar por el referido bien o servicio.

Esta parte de la Ley también establece que es prohibido que se cobren intereses sobre los intereses. El cálculo de los intereses de las compras que se han efectuado a crédito, deben realizarse sobre el saldo del capital impago.

Esto quiere decir que a medida que van realizándose los pagos de las cuotas, el interés debe ser calculado otra vez para evitar la cobranza sobre el total del capital. Es obligación y responsabilidad del proveedor conferir recibos cada vez que se realicen los pagos parciales, el pago de la cuota que corresponde en un lapso de tiempo establecido permite presumir el de los anteriores.

Art. 48.- Pago Anticipado. – En toda venta o prestación de servicios a crédito, el consumidor siempre tendrá derecho a pagar anticipadamente la totalidad de lo adeudado, o a realizar pre – pagos parciales en cantidades mayores a una cuota. En estos casos, los intereses se pagarán únicamente sobre el saldo pendiente.

Dentro del artículo No. 48 se puede especificar que el consumidor que haya hecho el crédito tiene el derecho de pagar de manera anticipada el total de la deuda o si lo desea también podrá hacer pagos mayores a los de la cuota acordada. Si se realiza esta acción, los intereses únicamente serán cobrados sobre el saldo que se encuentra pendiente

Art. 49.- Cobranza de Créditos. – En la cobranza de créditos, el consumidor no deberá ser expuesto al ridículo o a la difamación, ni a cualquier tipo de coacción ilícita ni amenaza de cualquier naturaleza, dirigida a su persona, por el proveedor o quien actúe en su nombre.

CAPÍTULO 3

3. Metodología de la investigación

3.1. Diseño de la investigación

Según Calello & Neuhaus (2012), “El diseño de la investigación constituye esencialmente el plan general que establece el investigador para alcanzar información relacionadas con el problema o acontecimiento que se encuentra bajo estudio” (pág. 13).

Para la presente investigación, se considera direccionar el estudio a un enfoque mixto, esto debido a que es preciso tomar información profunda y detallada en relación a la gestión que se lleva a cabo en el departamento de créditos y cobranzas de la empresa GRIFINE S.A. Por otro lado, es importante mencionar que el estudio será no experimental puesto que se requiere alcanzar la información tal como la emiten las unidades de análisis tomadas para la investigación, para así, conocer la veracidad de los hechos en relación al problema que presenta dicha organización.

Vale recalcar que las fuentes de información valoradas para el estudio serán las primarias y secundarias, esto debido a que en la investigación estará inmerso el estudio documental y empírico. Tomando en cuenta lo mencionado, se establecerá un diseño de estudio en donde se formularán cada uno de los procesos al que los autores deben de enfocarse para cumplir de forma satisfactoria con el levantamiento de la información, por ende, el lineamiento que tendrá el mismo será expuesto a continuación.

- Tratándose que el proyecto se enfoca específicamente a la parte investigativa, se aplicará dos fases de estudio, siendo estas, la exploratoria y descriptiva.

- El tipo de investigación que se llevará a cabo será el de campo.
- Es preciso definir las unidades de análisis que formarán parte del proceso de investigación, estos representados por una población con su correspondiente muestra.
- La herramienta de estudio es un factor que contribuye en gran medida para el alcance de la información, por ende, el instrumento considerado es el cuestionario.
- En relación al enfoque definido para el estudio, se aplicarán la entrevista y la encuesta como técnicas para la recolección de los datos.
- Los resultados que se hayan alcanzado al final del proceso de estudio serán analizados para llegar a una conclusión de la investigación.

3.2. Alcance de la investigación

3.2.1. Investigación exploratoria

De acuerdo a lo establecido por García (2012), “El enfoque primario de los estudios exploratorios es la de facilitar información al investigador para que alcance una comprensión más clara del problema o hecho bajo estudio, usualmente se lo utiliza cuando se necesita mejorar conocimientos” (pág. 5).

Es importante comenzar el proceso de investigación introduciendo estudios exploratorios, debido a que es esencial elevar conocimientos por parte de los autores en relación al tema inmerso en el problema identificado en la empresa GRIFINE S.A.

Por ende, se requiere aplicar estudios bibliográficos tomando en consideración específicamente a fuentes secundarias para extraer información correspondiente, es decir, definir teorías o definiciones en cuanto a la gestión de créditos y cobranzas, identificar las principales características que se deben de considerar en la política crediticia, conocer las etapas de cobranzas, entre otros aspectos inmersos en el proyecto.

Por ello, para el alcance de la información en aquella fase de investigación se acudirá esencialmente a libros científicos, revistas digitales, enciclopedias virtuales, y otras referencias que se consideren confiables.

3.2.2. Investigación descriptiva

Según lo expuesto por (2014), “El principal objetivo de la investigación descriptiva es delinear alguna cosa o hecho, principalmente características o situaciones que se encuentran relacionadas con la problemática o hecho, aquel estudio aplica técnicas como la entrevista, la encuesta o la observación para el levantamiento de información.” (pág. 59)

Se empleará la investigación descriptiva, con el fin de alcanzar información referente a la empresa GRIFINE S.A., específicamente del departamento de créditos y cobranzas, discernir a través de estudios empíricos acerca de la manera en que aquella organización efectúa la gestión de cobro ante la cartera vencida de clientes, además de conocer la situación actual en relación a la parte financiera que maneja, identificar las falencias que presenta aquel departamento para con ello, validar la necesidad que tiene GRIFINE S.A. para manejar una estructura contable aplicada al módulo general de cuentas por cobrar y mejorar su rentabilidad evitando riesgos de llegar a una etapa de declive.

3.3. Tipo de investigación

3.3.1. Investigación de campo

Para Cook (2013), “Cuando se aplican las investigaciones de campo, el levantamiento de la información por parte del investigador debe de ser efectuado en el lugar donde se encuentra el problema o hecho bajo estudio, con el fin de recolectar datos proporcionados por fuentes primarias.” (pág. 93)

Referente a la investigación de campo, para palpar de la mejor manera posible el problema, es necesario acudir al lugar donde se suscita aquel hecho, y al tener la necesidad de recabar datos es preciso acudir a fuentes primarias, siendo el personal que labora en el departamento de créditos y cobranzas y recopilar los datos requeridos en el estudio.

3.4. Instrumento de la investigación

3.4.1. El cuestionario

Según lo manifiesta Parkinson (2012), “El cuestionario es un instrumento de investigación que permite recabar información a través de un conjunto de preguntas elaboradas de forma simple y coherente, cabe indicar que tiene la facilidad de formularse dos clases de interrogantes, abiertas y cerradas.” (pág. 207)

Básicamente para el presente estudio se elaborarán dos cuestionarios, las preguntas de investigación serán abiertas para posibilitar el desarrollo de entrevistas; por otro lado, en el segundo cuestionario se formularán interrogantes cerradas esto con el fin de llevar a cabo estudios más específicos, es decir aplicando encuestas.

Cabe indicar que aquellas interrogantes serán formuladas con términos sencillos para que se pueda entender sin dificultad alguna; es preciso exponer, que dichas interrogantes se

orientarán a los objetivos planteados en el proyecto para obtener información relevante que contribuya en el proceso de investigación.

Técnica de la investigación

3.4.2. La entrevista

Según lo definido por Canales (2013), “La entrevista es una técnica de investigación cualitativa destinada a explorar y profundizar en determinados temas generales que se van abordando de manera creciente a medida que la información que se recoge exige su profundización.” (pág. 254)

Se empleará la entrevista como principal técnica, puesto que se requiere efectuar una investigación amplia en donde el sujeto de estudio no tenga limitación alguna de responder las interrogantes expuestas, y de ello, extraer experiencias, conocimientos y puntos de vistas referente a la problemática que presenta la empresa GRIFINE S.A. en su gestión de créditos y cobranzas.

3.4.3. La encuesta

Huamán (2012), “La encuesta es una técnica de recogida de datos numérica, en la que el investigador a través de un cuestionario pregunta al objeto de estudio sobre la información que necesita obtener del problema o hecho considerado para la investigación.” (pág. 27)

Al aplicar la técnica de la encuesta, lo que se busca esencialmente es obtener resultados más precisos y concretos del problema, y al tratarse de un estudio donde la recogida de datos es puntual, esta posibilitará cumplir con aquel objetivo siendo más factible el proceso de investigación.

3.5. Población y Muestra

3.5.1. Población

Cáceres (2013) indica que, “La población se la define como un conjunto de elementos, observaciones o individuos que tiene características o propiedades esenciales que son muy importantes conocer para el investigador; estadísticamente existen dos tipos de población, finita o infinita” (pág. 127).

La población considerada para el presente estudio son los colaboradores del departamento de crédito y cobranzas de la empresa GRIFINE S.A, así como también la cartera de clientes vencida de la misma organización.

3.5.2. Muestra

Quintana (2013) determina que, “La representatividad de la muestra se define enfoca principalmente a que cada individuo tomado como unidad de análisis para la investigación representa fielmente a la población de donde fue extraído.” (pág. 153)

Debido a que la cartera de clientes de GRIFINE S.A no supera los 100.000 se utilizará la fórmula de la población finita para determinar el tamaño muestral, considerando la fórmula de William G. Cochran.

$$n = \frac{Z^2 * N * P * Q}{((e^2(N - 1)) + (Z^2 * P * Q))}$$

Z = Variable estándar

X = 0.05

NC = Nivel de confianza 95%

e = Margen de error (0.05)

p = Probabilidad de éxito (0.5)

q = probabilidad de fracaso (0.5)

N = Total de la población

$$\begin{aligned}
n &= \frac{1,960^2 * 255 * 0,50 * 0,50}{((0,05^2(255 - 1)) + (1,960^2 * 0,50 * 0,50))} \\
n &= \frac{1,960^2 * 255 * 0,50 * 0,50}{((0,0025(254)) + (1,960^2 * 0,50 * 0,50))} \\
n &= \frac{3,8416 * 255 * 0,50 * 0,50}{(0,0025 * 254) + 0,9604} \\
n &= \frac{244,902}{0,635 + 0,9604} \\
n &= \frac{244,902}{1,5954} \\
n &= 154
\end{aligned}$$

En base al cálculo respectivo, el tamaño de la muestra se encuentra constituido por 154 clientes vencidos de la empresa GRIFINE S.A.

Para las entrevistas, se tomará en consideración a todo el personal que conforma el departamento de créditos y cobranzas, siendo la jefa y 3 auxiliares, dando un total de 4 entrevistas a efectuar.

3.6. Levantamiento de la información

En efecto, el levantamiento de la información se llevó a cabo de forma presencial, en donde los autores acudieron a las instalaciones de la empresa GRIFINE S.A. de la ciudad de Guayaquil, ubicada en la Av. Juan Tanka Marengo Km.1 para así efectuar las entrevistas y encuestas correspondientes.

Una vez acabado el estudio de campo y finiquitado el proceso de investigación, la información obtenida de las unidades de análisis fue analizada para llegar a una conclusión en relación a los resultados que se alcanzaron.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

1. ¿Cuánto tiempo aproximadamente lleva siendo cliente de la empresa GRIFINE S.A.?

Tabla 2

Tiempo siendo cliente de la empresa GRIFINE S.A.

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
11 - 15 años	63	41%
16 años en adelante	48	31%
6 - 10 años	32	21%
1 - 5 años	11	7%
Total	154	100%

Nota: Tomado de: "Encuestas".

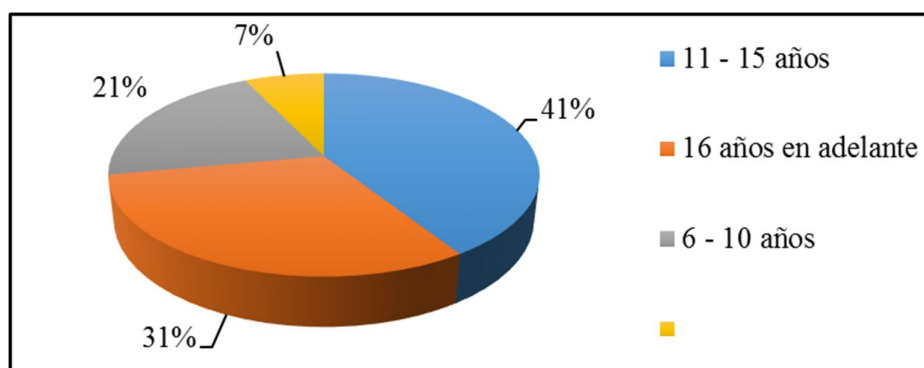


Figura 2. Tiempo siendo cliente de la empresa GRIFINE S.A. Elaboración propia

De una muestra constituida por 154 objetos de estudio, se puede conocer que el 41% lleva siendo cliente de la empresa GRIFINE S.A. entre 11 – 15 años, otro grupo de encuestados manifestó tener 16 años en adelante siendo cliente de aquella empresa, el 21% entre 6 – 10 años y el 7% de 1 – 5 años. De acuerdo a los resultados se puede conocer que la mayor parte de los clientes morosos de GRIFINE S.A. llevan siendo compradores de la misma por no más de 15 años, periodo considerable que muestra un alto índice de fidelización con dicha organización.

2. ¿Cuál fue la razón por la que usted decidió ser cliente de la empresa GRIFINE S.A.?

Tabla 3

Razón que influenció para ser cliente de GRIFINE S.A.

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Calidad de productos	81	53%
Facilidad de obtener crédito	44	29%
Excelencia en servicio al cliente	26	17%
Otros	3	1%
Total	154	100%

Nota: Tomado de: "Encuestas".

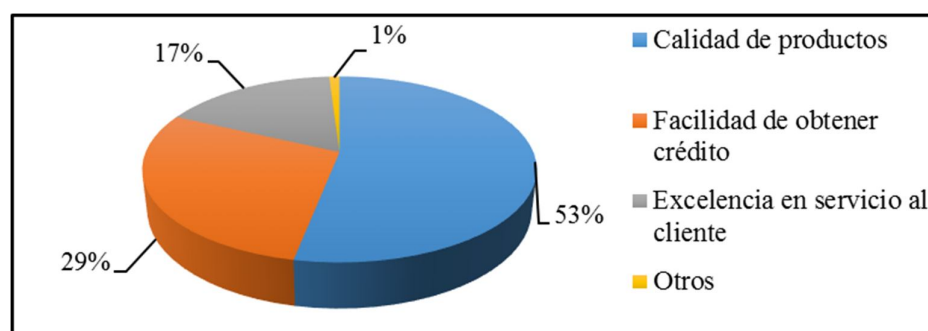


Figura 3. Razón que influenció para ser cliente de GRIFINE S.A. Elaboración propia

Por otra parte, fue imprescindible conocer la razón principal por la que aquellos clientes escogieron a GRIFINE S.A. para la compra de materiales de construcción, en donde el 53% de los sujetos investigados dieron a conocer que es por la calidad de sus productos, mientras que el 29% dijo ser por la facilidad de obtener crédito, el 17% por la excelencia en servicio al cliente y el 1% expresó otras razones. Los resultados reflejan claramente que uno de los principales semblantes por el cual GRIFINE S.A. es una de las empresas más cotizadas en el mercado, es por la alta calidad y diseño de sus productos, no obstante, la facilidad de otorgar créditos ha permitido captar más clientes, que si bien es cierto no ha sido del todo beneficioso ya que ha dificultado el flujo del efectivo de la misma por el alto índice de clientes morosos que posee.

3. ¿Recuerda usted el valor que le adeuda a la empresa GRIFINE S.A. por el crédito otorgado?

Tabla 4

Recordación del valor que adeuda con GRIFINE S.A.

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	88	57%
No	66	43%
Total	154	100%

Nota: Tomado de: "Encuestas".

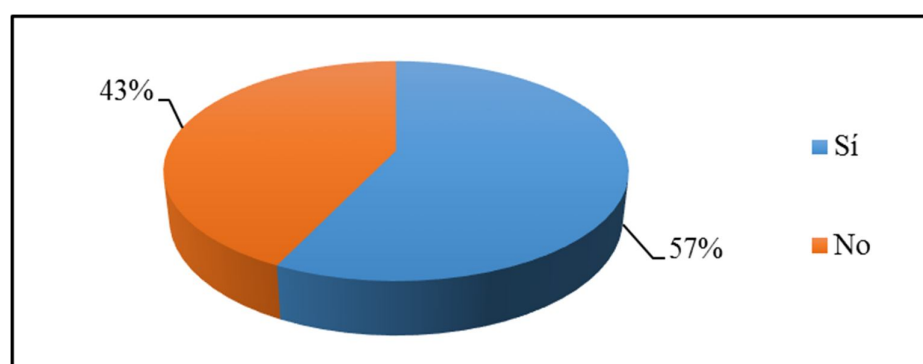


Figura 4. Recordación del valor que adeuda con GRIFINE S.A. Elaboración propia

Al preguntar a los clientes morosos de GRIFINE S.A. si recuerdan el valor que le deben a la misma, el 57% indicó que recuerdan la cantidad adeudada, mientras que el 43% restante manifestó lo contrario. Dados los resultados se puede constatar que más de la mitad de la cartera de clientes vencida mantienen presente el valor de la deuda que tienen con GRIFINE, no obstante, existe un relativo grupo de personas que han perdido la cuenta sobre la suma total que comprende la deuda, dando a entender que no lleva el debido control de los valores vencidos, ya que no mantienen el conocimiento suficiente sobre las responsabilidades que deben asumir.

4. ¿Cuál es el motivo principal que ha incidido en el incumplimiento de pagos a la empresa GRIFINE S.A.?

Tabla 5

Motivos por el incumplimiento de pagos

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Posición financiera deficiente	76	49%
Mala administración de la propia economía	43	28%
Utilización del dinero para otros fines	24	16%
Mala interpretación de las condiciones en que fue otorgado el crédito	11	7%
Total	154	100%

Nota: Tomado de: "Encuestas".

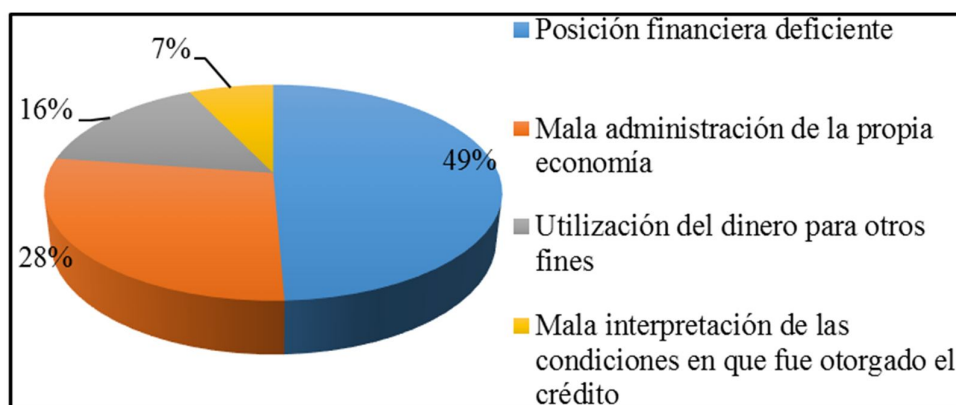


Figura 5. Motivos por el incumplimiento de pagos. Elaboración propia

Fue esencial conocer los motivos por el que los clientes morosos de GRIFINE S.A. mantienen incumplimiento de pagos; el 49% tiene actualmente una posición financiera deficiente, mientras que el 28% señaló haber tenido mala administración de la propia economía, el 16% ha utilizado el dinero para otros fines y el 7% dijo haber mal interpretación de las condiciones de créditos. Los resultados reflejan que la razón principal que ha imposibilitado a los clientes morosos de GRIFINE S.A. cancelar a dicha organización puntualmente se da por la insolvencia económica para asumir aquella deuda.

5. ¿Expuso usted los motivos por el que mantiene incumplimiento de pagos a la empresa GRIFINE S.A.?

Tabla 6

Notificación de motivos por el incumplimiento de pagos a GRIFINE S.A.

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
No	99	64%
Sí	55	36%
Total	154	100%

Nota: Tomado de: "Encuestas".

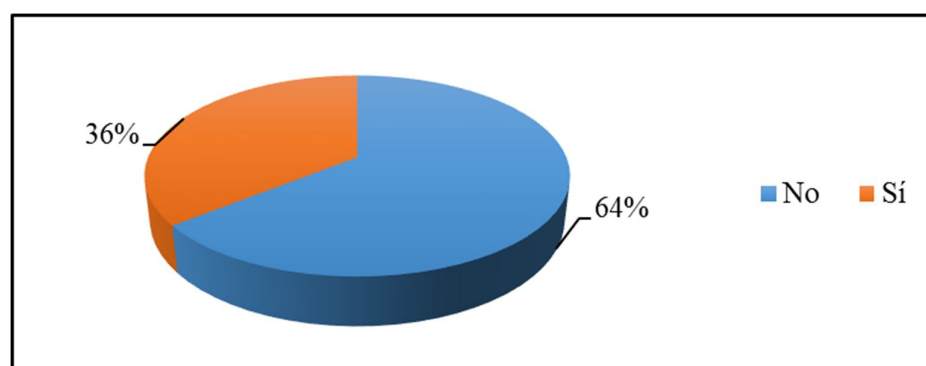


Figura 6. Notificación de motivos por el incumplimiento de pagos a GRIFINE S.A. Elaboración propia

El 64% de los sujetos investigados manifestó que no ha expuesto a GRIFINE S.A. los motivos por el que mantienen incumplimiento de pagos, mientras que el 36% faltante expuso lo contrario. Por medio de los resultados se puede constatar que en su mayoría dichos clientes que mantienen deuda, no han tenido la intención de llegar a un arreglo formal que les posibilite obtener alguna prórroga para el pago de su endeudamiento con GRIFINE, lo que da a conocer que no han buscado alternativa o solución alguna para su problema.

6. ¿Con qué frecuencia GRIFINE S.A. le recuerda oportunamente el valor que adeuda por el incumplimiento de pagos?

Tabla 7

Frecuencia con la que GRIFINE S.A. recuerda el valor adeudado a clientes morosos

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Pocas veces	122	79%
Algunas veces	32	21%
Total	154	100%

Nota: Tomado de: “Encuestas”.

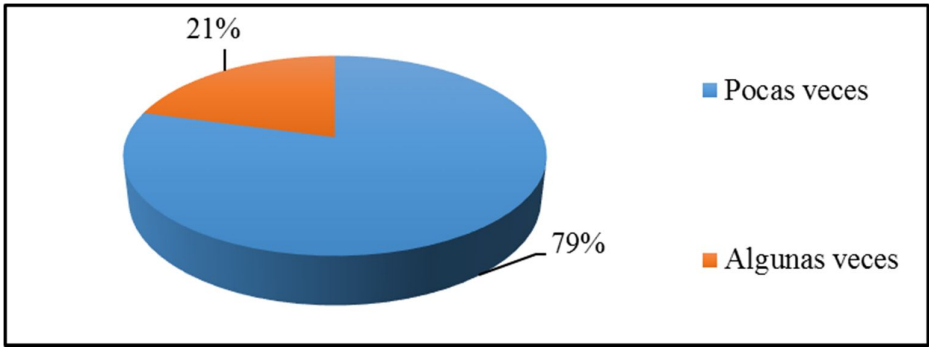


Figura 7. Frecuencia con la que GRIFINE S.A. recuerda el valor adeudado a clientes morosos. Elaboración propia

Otro aspecto esencial que se necesitó tomar en cuenta en el estudio, es la frecuencia con la que GRIFINE S.A. les recuerda oportunamente los valores que adeudan sus clientes morosos, en donde el 79% de los encuestados indicó ser siempre, mientras que el 21% dijo ser algunas veces. De acuerdo a los resultados se puede cotejar que GRIFINE a aquellos clientes morosos no les da un seguimiento y control constante, siendo notorio la necesidad de diseñar un proceso de cobranzas.

7. ¿Cuál es la manera en que GRIFINE S.A. le recuerda el valor que adeuda por el incumplimiento de pagos?

Tabla 8

Forma de recordar el valor adeudado a clientes morosos por parte de GRIFINE S.A.

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Llamadas telefónicas	129	84%
Visitas personales	25	16%
Total	154	100%

Nota: Tomado de: “Encuestas”.

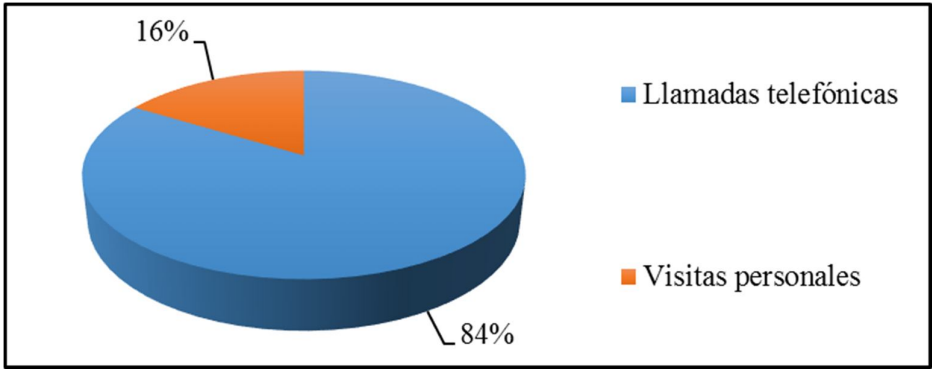


Figura 8. Forma de recordar el valor adeudado a clientes morosos por parte de GRIFINE S.A. Elaboración propia

A través de los resultados se puede constatar que por parte de GRIFINE existen dos métodos por el cual realiza la gestión de cobranza sobre la cartera de clientes vencidos, siendo a través de llamadas telefónicas indicándolo el 84% de los sujetos investigados, así como también por visitas personales, expuesto por el 16% de los encuestados. Se pusieron a disposición otras formas de recordar pero nadie respondió que GRIFINE las utilizara.

8. ¿Cómo califica usted la gestión de cobranza de la empresa GRIFINE S.A.?

Tabla 9

Percepción de la gestión de cobranza de GRIFINE S.A.

Valoración	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	0	0%
2	17	11%
3	102	66%
4	35	23%
5	0	0%
Total	154	100%

Nota: Tomado de: “Encuestas”.

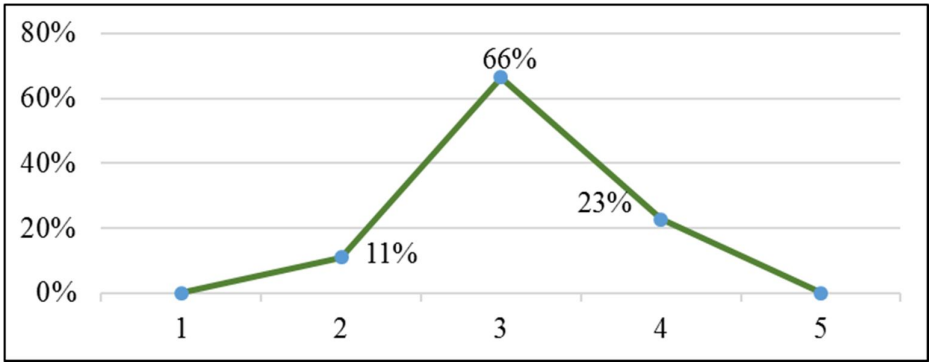


Figura 9. Percepción de la gestión de cobranza de GRIFINE S.A. Elaboración propia

La percepción que mantienen los clientes morosos sobre la gestión de cobranza posibilita conocer si aquellos procesos son manejados de forma correcta por parte de la empresa, por ende, se les indicó a los encuestados que califiquen dicha gestión, en donde el 66% mencionó ser regular, el 23% manifestó ser buena y el 11% mala. De esto se puede concluir que al no contar GRIFINE con un proceso de cobranzas definido y estructurado, imposibilita en gran medida que esta genere estrategias para mejorar la recaudación de la cartera, lo que da a conocer que al presentarse insatisfacción por parte de los encuestados no maneja dicha gestión de forma correcta.

9. ¿Considera usted que la empresa GRIFINE S.A. debería mejorar la manera en que realiza la gestión de cobranza ante su cartera vencida de clientes?

Tabla 10

Mejoramiento de la gestión de cobranza por parte de GRIFINE S.A.

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	136	88%
Parcialmente de acuerdo	18	12%
Ni acuerdo / Ni en desacuerdo	0	0%
Parcialmente en desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	154	100%

Nota: Tomado de: "Encuestas"

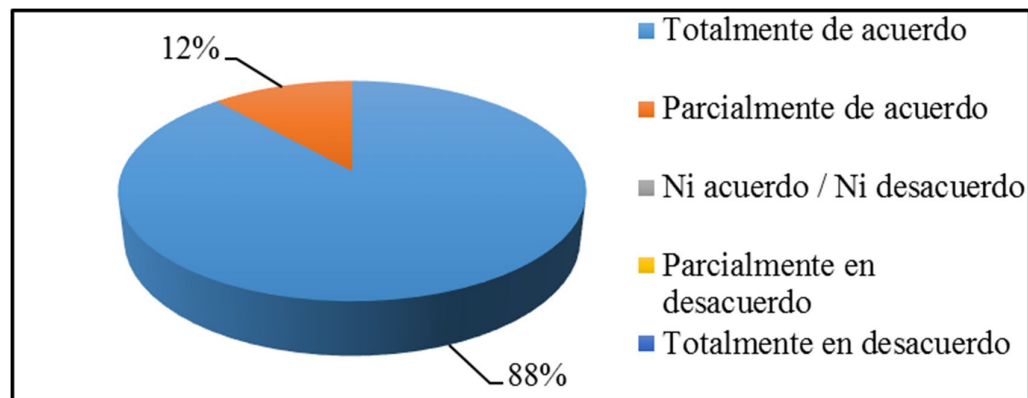


Figura 10. Mejoramiento de la gestión de cobranza por parte de GRIFINE S.A. Elaboración propia

Al preguntar a los encuestados si consideran que la empresa GRIFINE S.A. debería mejorar la manera en que realiza la gestión de cobranza ante su cartera vencida de clientes, el 88% mostró estar totalmente de acuerdo, mientras que el 12% reflejó estar parcialmente de acuerdo. Basándose en los resultados se puede constatar que aquella empresa debería de contar con un diseño de procesos de cobranzas para mejorar su gestión de cobro y con ello disminuir eficientemente la cantidad de clientes morosos que le imposibilita desarrollar como empresa al recurrir a costosos préstamos u otras formas de financiamiento para cubrir sus obligaciones.

10. ¿Aspira usted obtener nuevamente crédito por parte de GRIFINE S.A. aun manteniendo incumplimiento de pagos?

Tabla 11

Aspiración de obtener nuevamente crédito por parte de GRIFINE S.A.

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	154	100%
No	0	0%
Total	154	100%

Nota: Tomado de: "Encuestas".

Una interrogante clave fue preciso realizar; a pesar del incumplimiento de pagos por parte de los encuestados se preguntó si aspiran obtener nuevamente crédito por parte de GRIFINE S.A. en donde el 100% de los objetos de estudio respondió de forma afirmativa.

Nombre: Melissa Reyes Montesdeoca.

1. ¿De qué manera la empresa GRIFINE S.A. realiza la gestión de cobranza ante la cartera vencida de clientes?

Básicamente como todo proceso de cobro, en primera instancia se le recuerda oportunamente al cliente que mantiene una deuda pendiente por el crédito otorgado y se le solicita que cancele lo más pronto posible. Se da un tiempo prolongado para que este pague por su endeudamiento, de no darse el caso se procede a realizar otras medidas de cobranzas, llegando al punto de dirigirse personalmente hasta el cliente.

2. ¿Cuál es la situación actual de la empresa GRIFINE S.A. en relación a la parte financiera?

GRIFINE S.A. es uno de los representantes exclusivos de marcas muy importantes, es preciso saber que en teoría esta no sufre en su parte financiera, pero sí tiene desniveles. Es decir, al no ser cancelada de forma oportuna la deuda por parte de sus clientes ante los créditos otorgados, esta no puede cubrir todas sus obligaciones, llegando al caso de no contar con flujo de efectivo.

3. En base a los estados financieros que maneja la empresa GRIFINE S.A. ¿Esto cómo ha incidido en la gestión de crédito?

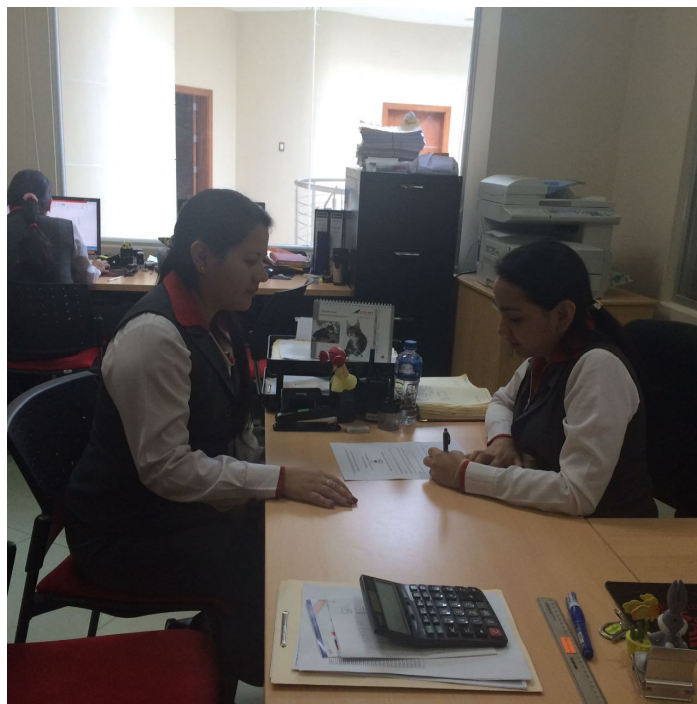
Se ha generado una inflación de la cartera, lo que afecta a la empresa, debido a que el nivel de morosidad de estos clientes es alto, y como consecuencia, existe limitación en otorgar créditos, lo que se traduce indirectamente, como pérdidas para la empresa.

4. ¿Cuál es la actitud que presenta usualmente la cartera vencida de clientes de GRIFINE S.A. ante la cobranza por retrasos de pagos?

Es lógico conocer que, si se tratan de distribuidoras, siendo en la mayoría de los casos las personas que reciben nuestras notificaciones a través de vía telefónica responden de forma calmada y educada, no obstante, también se cuenta con morosos que resultan alterados y que les molesta la recordación de los valores que adeudan con GRIFINE S.A.

5. ¿Qué falencias considera usted presenta el departamento de créditos y cobranzas de la empresa GRIFINE S.A.?

En base a la experiencia que tengo con GRIFINE S.A. la principal desventaja que presenta este departamento es el no contar con parámetros y procesos establecidos que permita desarrollar estrategias adecuadas para el cobro oportuno de la cartera vencida de clientes.



Entrevista N° 2 Departamento de Cobranza.

Nombre: Jennifer Anchundia Quijije

1. ¿De qué manera la empresa GRIFINE S.A. realiza la gestión de cobranza ante la cartera vencida de clientes?

La cobranza se ajusta básicamente en dos procesos. El primero se lo realiza a través de llamadas telefónicas. El otro caso se realiza cuando el cliente se rehúsa a cancelar o no ha emitido respuesta con las respectivas cancelaciones, se autoriza a gestores de cobranzas que visiten al cliente personalmente para recordarle su deuda.

2. ¿Cuál es la situación actual de la empresa GRIFINE S.A. en relación a la parte financiera?

La cartera vencida de GRIFINE S.A. ha crecido drásticamente, debido a la acumulación de cuentas vencidas por clientes morosos. Se realizan las respectivas gestiones de cobranzas que en mucho de los casos resulta poco efectiva, lo que se traduce en niveles bajos en ventas y de ello se deriva una disminución en la parte financiera.

3. En base a los estados financieros que maneja la empresa GRIFINE S.A. ¿Esto cómo ha incidido en la gestión de crédito?

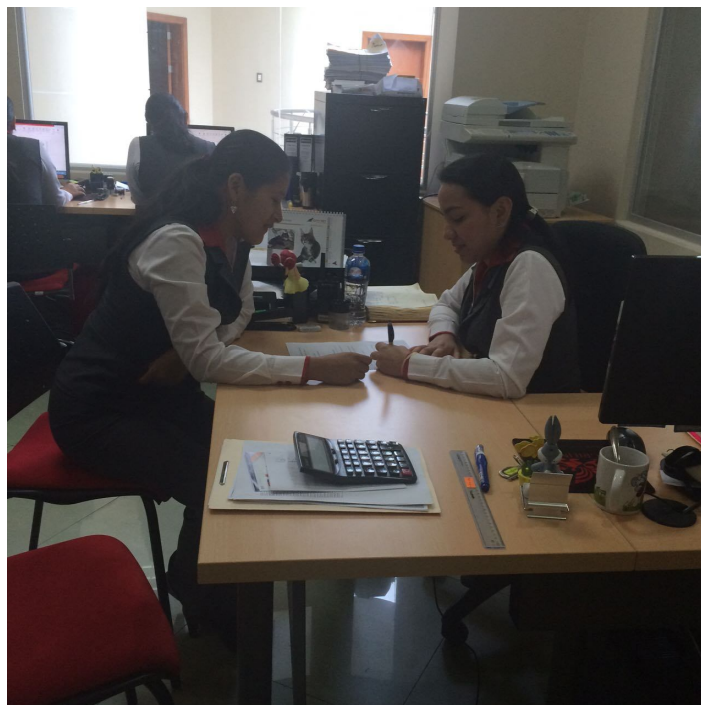
Últimamente se ha optado por no ofrecer crédito directo a todos nuestros clientes. Ahora se evalúa en primera instancia el historial de la cartera y en base a los resultados de los informes, se valida si conviene o no darles oportunidades de crédito con la empresa, lo que resulta poco factible, debido a que al tener una cartera llena de distribuidores no resulta conveniente negar el crédito ya que estos adquieren nuestros productos en grandes cantidades.

4. ¿Cuál es la actitud que presenta usualmente la cartera vencida de clientes de GRIFINE S.A. ante la cobranza por retrasos de pagos?

Es nuestro trabajo recordar a la cartera vencida el incumplimiento de pagos que mantiene con la empresa. No obstante, en ocasiones ha tocado tratar con personas molestas, que en ciertos casos resultan groseras.

5. ¿Qué falencias considera usted presenta el departamento de créditos y cobranzas de la empresa GRIFINE S.A.?

Desde mi percepción, existen muchas dificultades por parte del departamento de créditos y cobranzas al momento de realizar las distintas gestiones de cobro. El volumen de recaudación de la cartera vencida es elevado y al no disponer de condiciones de cobro establecidas, así como también el seguimiento oportuno de las mismas, imposibilita disminuir el tamaño de morosos con el que se cuenta actualmente.



Entrevista N° 3

Nombre: Ing. Johanna Chichay Córdova

1. ¿De qué manera la empresa GRIFINE S.A. realiza la gestión de cobranza ante la cartera vencida de clientes?

El cobro a clientes por el incumplimiento de pagos se lo realiza de dos formas: presencial y no presencial. Es decir, el primero es realizado a través de llamadas telefónicas, mientras que el segundo proceso, es a través de visitas personales.

2. ¿Cuál es la situación actual de la empresa GRIFINE S.A. en relación a la parte financiera?

El impago de los créditos por parte de clientes morosos ha ocasionado que la empresa presente déficit en su parte financiera, existen muchas cuentas por cobrar que hacen que GRIFINE S.A. no pueda cumplir con un sin número de compromisos que tiene como empresa, y esto debido a que desde un principio no se evaluó correctamente el desembolso de estas deudas.

3. En base a los estados financieros que maneja la empresa GRIFINE S.A. ¿Esto cómo ha incidido en la gestión de crédito?

La posibilidad de otorgar créditos a nuestros clientes ha disminuido. Esto ha incidido de forma negativa en las ventas, ya que cabe recalcar que, si no se disminuye gran parte de la cartera vencida, el flujo de efectivo de la empresa no aumenta y por ello, el área de negocios de GRIFINE S.A. genera poca rentabilidad llegando a convertirse en pérdidas.

4. ¿Cuál es la actitud que presenta usualmente la cartera vencida de clientes de GRIFINE S.A. ante la cobranza por retrasos de pagos?

La mayor parte de la cartera vencida de los clientes tienen conocimiento de la deuda que mantiene con GRIFINE S.A. en ciertos casos explican las razones por la que se han atrasado en sus pagos y resultan serenos, y otros se muestran molestos, siendo los que comúnmente evaden el endeudamiento.

5. ¿Qué falencias considera usted presenta el departamento de créditos y cobranzas de la empresa GRIFINE S.A.?

Uno de los principales problemas que presenta este departamento es que no evalúa correctamente el monto del crédito en relación a la capacidad del negocio, además de otorgarlo a clientes que presentan saldo por pagar a GRIFINE.



Entrevista N° 4

Nombre: Ingrid Bone Macías.

- 1. ¿De qué manera la empresa GRIFINE S.A. realiza la gestión de cobranza ante la cartera vencida de clientes?**

Cuando el cliente evade el compromiso que tiene con la empresa, se realizan gestiones de cobro personales. Cuando no lo hace, solamente se le recuerda al cliente la deuda que tiene con llamadas telefónicas.

- 2. ¿Cuál es la situación actual de la empresa GRIFINE S.A. en relación a la parte financiera?**

GRIFINE S.A. es una empresa grande, y, en vista de ello, la misma tiene mayores compromisos en su actividad económica lo que genera necesidad de recaudar dinero a través de sus créditos para alcanzar el margen de utilidad esperado, lo que actualmente se encuentra ausente debido a la inflación de la cartera vencida con la que cuenta hasta la fecha.

- 3. En base a los estados financieros que maneja la empresa GRIFINE S.A. ¿Esto cómo ha incidido en la gestión de crédito?**

La otorgación de créditos ha disminuido notoriamente, ya que en lo posible se trata de disminuir el tamaño de la cartera vencida. Por ende, se niega el crédito a muchos de estos, lo que trae consigo la disminución en ventas.

4. ¿Cuál es la actitud que presenta usualmente la cartera vencida de clientes de GRIFINE S.A. ante la cobranza por retrasos de pagos?

Básicamente se presentan dos clases de clientes morosos, los educados que se muestran sensatos y tranquilos de la deuda que tiene con GRIFINE S.A. y los que no quieren hacerse responsable de su compromiso, que en todos los casos resultan mal educados.

5. ¿Qué falencias considera usted presenta el departamento de créditos y cobranzas de la empresa GRIFINE S.A.?

Se le recuerda al cliente moroso el valor que adeuda con la empresa, y eso está bien, pero de qué sirve esto, si las notificaciones no se las hacen llegar a tiempo, desde mi punto de vista esta es la principal falencia que tiene el departamento de créditos y cobranzas.

3.6.1. Resumen y análisis de los resultados

En base a las entrevistas realizadas se puede percibir que las asistentes del departamento de cobranza de GRIFINE S.A, coinciden en que no se ejecuta un procedimiento de cobranza específico lo cual pueda mejorar el cobro de la cartera vencida que mantienen sus clientes, ya que solo hacen uso de llamadas sin obtener resultados favorables por parte de los clientes, y aun así, siguen generando créditos a los mismos clientes lo cual ocasiona que la cartera vencida vaya aumentando y la empresa GRIFINE S.A no alcance los flujos de efectivo necesarios para cubrir sus obligaciones.

CAPITULO 4

4. Propuesta

4.1. Tema

Diseño de manual de procedimientos para la gestión de cobranzas de la empresa GRIFINE S.A, de la ciudad de Guayaquil.

4.2. Introducción

El diseño de manual de procedimientos de gestión de cobranza de la empresa GRIFINE S.A., es mejorar los pasos mediante técnicas y procedimientos para la recaudación de la cartera vencida de los clientes de esta empresa.

En esta propuesta se involucran a los colaboradores, puesto que su apoyo ayuda a dar excelentes resultados. Destacando que la cartera vencida es una morosidad en donde corresponde a la suma de dinero prestado en los que el deudor no ha hecho sus pagos durante al menos en 90 días plazo.

Las ventas de los préstamos en mora deben considerarse cuidadosamente ya que pueden tener numerosas implicaciones financieras, incluyendo a pérdidas y ganancias de la empresa o de las instituciones fiscales.

Es notorio que los gastos de capital han incrementado ligeramente entre las grandes empresas, donde existen fusiones y adquisiciones. Esto ha llevado a empresas a estancarse en línea de innovación, puesto que los avances tecnológicos han hecho que valga la pena para implementar nuevos productos en donde los consumidores han manifestados su deseo de nuevos servicios.

En la elaboración de esta propuesta se muestra las metas a seguir con los beneficiarios que se estipulan por la aplicación de la misma además de mostrar la ubicación de este negocio dedicado a la venta de materiales como piezas o accesorios de construcción.

4.3. Objetivos

4.3.1. Objetivo General

Proponer un manual de procedimientos para la gestión de cobranza de la empresa GRIFINE S.A., de la ciudad de Guayaquil.

4.3.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la gestión de cobranzas de la empresa.
- Identificar los procedimientos adecuados para la gestión de cobranza de la empresa GRIFINE S.A.
- Proponer un manual de procedimientos para la gestión de cobranzas para la empresa GRIFINE S.A. de la ciudad de Guayaquil.

4.4. Misión

Disponer de un proceso de cobranza mediante la aplicación de técnicas y procedimientos para la recaudación de la cartera vencida de la empresa Grifine S.A.

4.5. Visión

En el 2021, debe ser una empresa con una alta rentabilidad por la disposición de una alta liquidez y la minimización de la cartera vencida de los clientes de Grifine S.A.

4.6. Costo

Se estima que el costo de realización de este proyecto equivaldrá a una valorización de \$640,00.

4.7. Financiamiento

Este tipo de costo será pagado de manera directa por la empresa Grifine S.A., en donde este dispondrá del adecuado procedimiento estipulado para obtener los adecuados resultados previstos.

4.8. Antecedentes de la propuesta

Para la realización de esta propuesta se destaca que en la investigación de campo se destacó que existe la falencia de un proceso de cobranza ante la cartera vencida de clientes. Lo que causa una desventaja en la empresa en relación a su parte financiera.

En la actualidad existe un incremento de cumplir con altos estándares de calidad al realizar este tipo de actividades que son efectuadas por la empresa con el fin de evitar la morosidad de la cartera vencida.

Destacando que se pretende cambiar este tipo de estructura corporativa con el fin de evitar los altos índices de morosidad de la cartera de clientes que pertenecen a este negocio para que puedan cumplir con los pagos en el plazo establecido.

Los financiamientos para clientes que desean empezar la compra de este tipo de materia prima es de difícil adquisición por lo que en algunos casos no se pueden realizar los pagos a tiempo de estos materiales indispensables para cualquier construcción de hogar o de otro tipo de actividades.

El diseño de un proceso de cobranza mediante técnicas y procedimientos para la recaudación de la cartera vencida de la empresa Grifine ayuda a que este negocio pueda mejorar los pasos a seguir en cada actividad en donde es necesario cumplir con los objetivos establecidos para dicha recuperación del dinero.

4.9. Justificación

Este proyecto se justifica por ser un proceso adecuado y sistematizado de cobranza mediante la utilización de técnicas y procedimientos para la recaudación de la cartera vencida de la empresa Grifine S.A., en la ciudad de Guayaquil.

Este tipo de procesos para la empresa Grifine dispone de pasos a seguir apropiados para la implementación de técnicas y procedimientos para una adecuada recaudación de la cartera vencida brindando a la empresa una rentabilidad reflejada en sus libros contables.

Los procesos de cobranza apropiados aplicados dispondrá de una guía para efectuar cada paso a seguir mediante las técnicas utilizadas en donde estas motivaran a que estas personas que disponen de la cartera vencida puedan realizar sus pagos de las cantidades estipuladas.

Estos procesos son realizados para mejorar la rentabilidad interna de esta empresa con la utilización de los conocimientos apropiados para el control de cada actividad desarrollada y poder brindar una mejor liquidez de manera interna de este negocio.

4.10. Características para la realización de este manual de cobranza mediante técnicas y procedimientos

Esta propuesta dispone de algunos factores importantes los mismos que se deben de desarrollar de manera interna en la realización de este manual de proceso de cobranza mediante técnicas y procedimientos para la recaudación de la cartera vencida de la empresa Grifine S.A.:

- ✓ Cumplir con las expectativas de este negocio.
- ✓ Disponer de los materiales indispensables para el cumplimiento de estas actividades.
- ✓ Agilizar los procesos mediante apropiados flujo gramas.
- ✓ Escritura clara y entendible.

- ✓ Proporciona mayor agilidad para la utilización de esta información hacia los clientes internos y externos.
- ✓ Disponer de actualizaciones constantes de toda la documentación proporcionada por los clientes.

4.11. Beneficiarios

Los beneficiarios por este proceso de cobranza mediante la utilización de técnicas y procedimientos para la gestión de cobranzas de la empresa Grifine S.A., de la ciudad de Guayaquil son los siguientes:

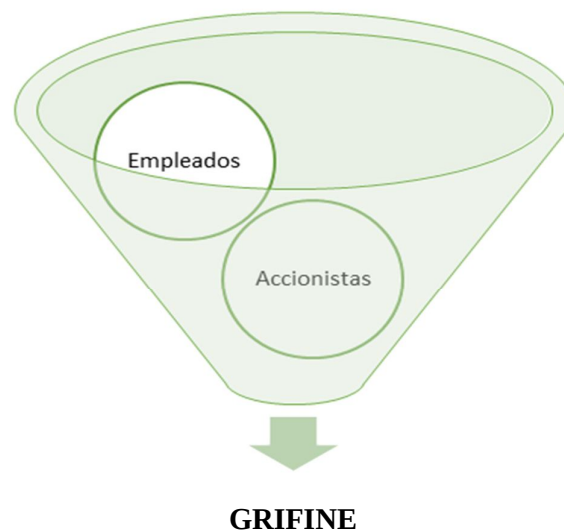


Figura 11. Beneficiarios. Elaboración propia

Colaboradores:

Estas personas son portadores de los principales beneficios puesto que a procesos establecidos en este proyecto podrán confiar de que el cliente que está requiriendo de este servicio es el apropiado para otorgarle el crédito directo para la compra de una cierta cantidad

de mercadería. El colaborador por su parte tendrá una buena imagen en el ámbito comercial por contar con una credibilidad en la realización de sus actividades.

Accionistas:

Los accionistas dispondrán de una empresa más líquida puesto que no tendrán altas cantidades monetarias convertidas en un pasivo que perjudique los ingresos mensuales que debe de tener este negocio permitiendo su expansión en el mercado y su rentabilidad.

Empresa:

La empresa puede ser reconocida a nivel nacional por la adecuada prestación del servicio hacia los clientes con procesos establecidos los mismos que pueden ser replicados en otras instituciones dedicadas a esta misma actividad como es la venta de productos que no son pagados de manera directa, sino que necesitan de un tiempo proporcionado.

4.12. Análisis de Factibilidad

4.12.1. Aspectos tecnológicos

En lo que respecta a los aspectos tecnológicos se destaca que los que utiliza la empresa Grifine para efectuar sus actividades comerciales son los apropiados para la aplicación de esta propuesta dirigida a la implementación de procesos de cobranza mediante técnicas y procedimientos para la recaudación de la cartera vencida.

4.12.2. Aspectos económicos y financiero

La viabilidad de manera económica y financiera de este proyecto desarrollará dentro de la empresa Grifine que cuenta con todo el respaldo de la misma puesto que esta dispone de una alta trayectoria en el mercado con el recurso monetario apropiado lo que permite la implementación del mismo en este negocio.

4.13. Ubicación

La empresa Grifine se encuentra ubicada en la Av. Juan Tanca Marengo Km. 1.

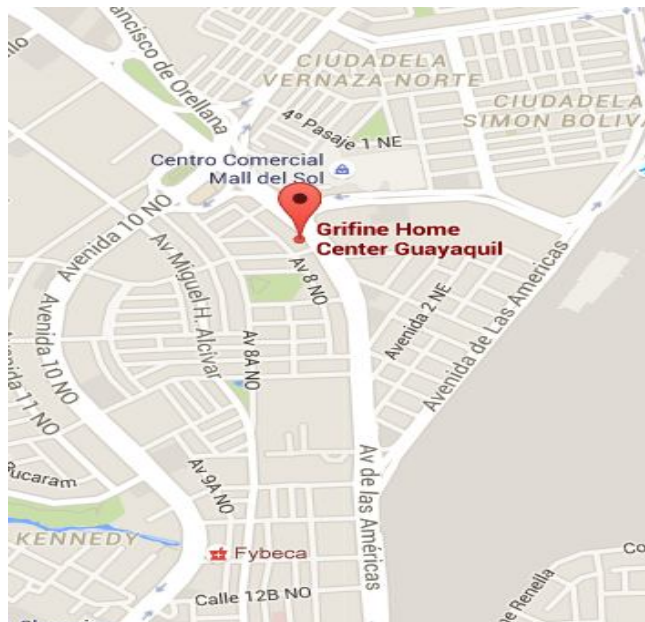


Figura 12. Ubicación. Tomado de:“(Google Maps, 2016)”

Calificación para otorgamiento de crédito

En la calificación para el otorgamiento de créditos se procederá a la evaluación de diversos factores importantes para medir la credibilidad que se le puede brindar al cliente solicitante en donde se toma a consideración las siguientes características:

Tabla 12

Calificación de crédito

Características	Puntuación 0-100	Estimación Predeterminada	Puntuación estimada
Financieras y Crediticias			
Referencia de Crédito	80	0,15	12,00
Propiedad de Bienes			
Raíces	100	0,15	15,00
Ingreso	70	0,25	17,50
Pagos de Créditos			
Anteriores	80	0,25	20,00
Años en Domicilio Actual	90	0,10	9,00
Años en Empleo Actual	80	0,10	8,00
TOTAL		1	81,50

Se puede observar en la tabla 12 la puntuación que mide la calidad crediticia de una entidad o persona que desee adquirir algún crédito. En la tabla se detalla la puntuación con respecto a la referencia de crédito, en la cual se demuestra que la persona o entidad paga sus cuentas a tiempo. Además, también se toma en cuenta el ingreso económico del solicitante de crédito. La puntuación debe demostrar que el solicitante no tendrá problemas en cancelar el crédito.

Normas de reglamento para el otorgamiento de crédito

Obteniendo los resultados se dispone de una normativa apropiada a cada valor para el cumplimiento de todos los procesos en estos pasos.

Tabla 13

Normas de reglamentos para el otorgamiento de crédito

Puntuación de crédito	Decisión
Más de 75 puntos	Se concede condiciones de crédito normales
De 65 a 75 puntos	Se concede crédito limitado: Si se cumple puntualmente con los pagos, se otorgan condiciones de crédito normales al cabo de un año
Menos de 65 puntos	No se concede el crédito solicitado

Como se puede observar en la tabla antes expuesta se verifica que rango de calificación se da en la parte superior dando como resultado que más de los 75 puntos es apto para conceder créditos.

Realidades de crédito

Entre algunas realidades de crédito se destaca el poder cumplir con este tipo de requisitos ante del otorgamiento de crédito como son los respectivos pasos:

- ✓ Monto máximo
- ✓ Plazo de credito
- ✓ Descuentos por pronto pago
- ✓ Tasa de interés
- ✓ Garantías
- ✓ Forma y periodo de pago

4.14. Organigrama de la empresa

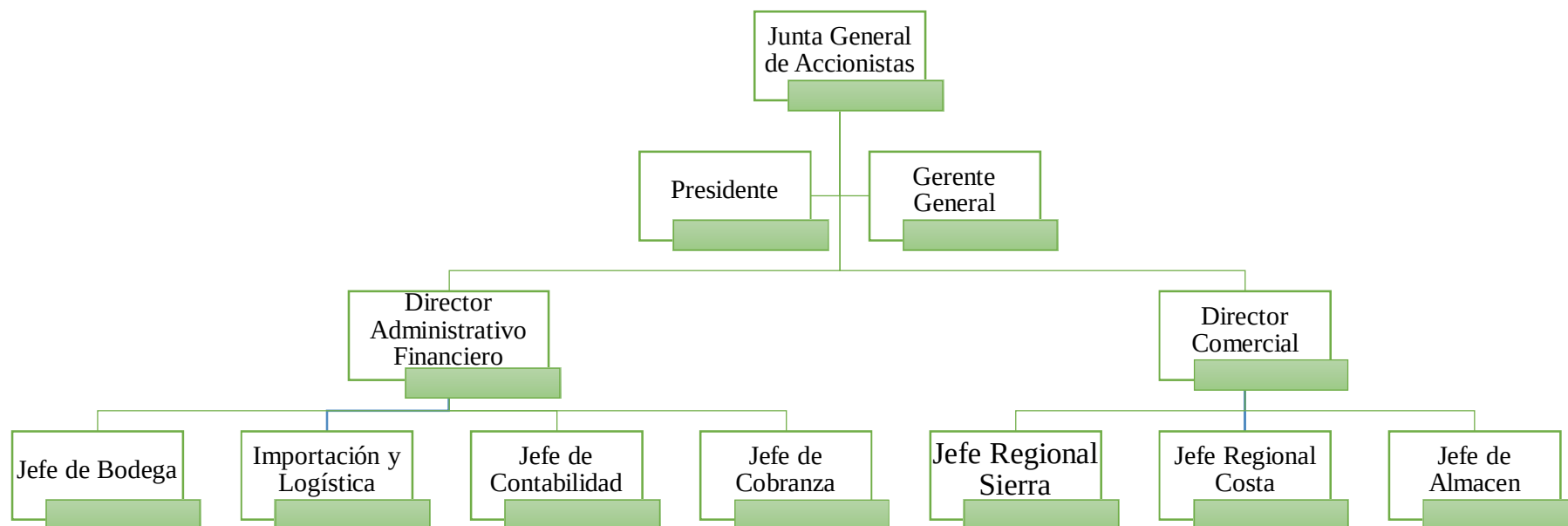


Figura 13. Organigrama. Elaboración propia

4.15. Departamento en donde se aplicará esta actividad

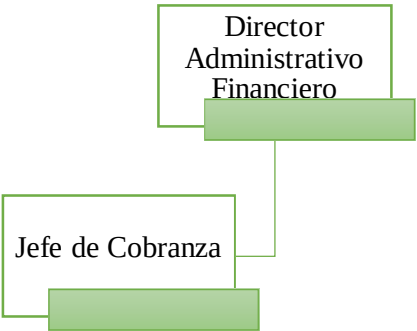


Figura 14. Departamento en donde se aplicará. Elaboración propia

El departamento en donde se aplicará esta actividad como es el proceso de cobranza para la recaudación de la cartera vencida de la empresa Grifine es en el área donde se encuentra el jefe de cobranza.

4.16. Técnicas de recuperación de cartera vencida

La técnica de recuperación de cartera vencida se efectuará mediante la realización de las diversas actividades como son las siguientes:

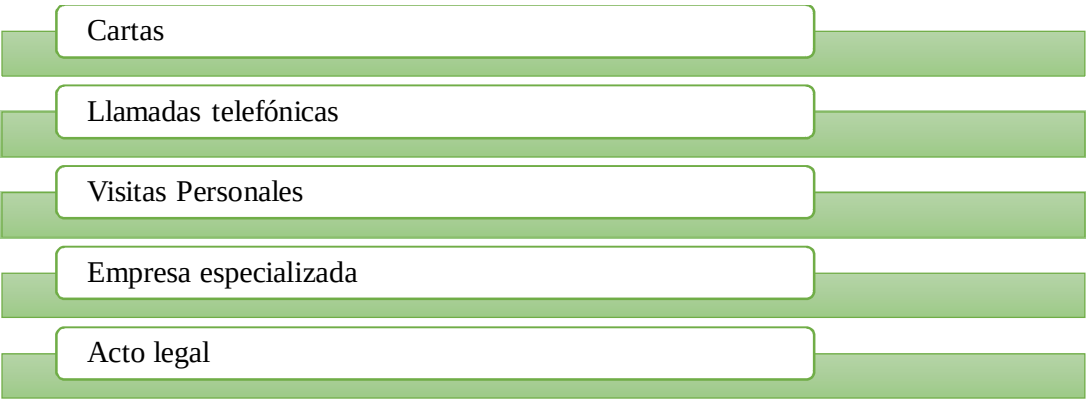


Figura 15. Técnicas de recuperación de cartera vencida Elaboración propia

Estas técnicas como son la utilización de las cartas para el envío a los clientes para que este se pueda acercar a efectuar los pagos adecuados por la mercadería adquirida destacando

que en este tipo de procesos evidencia que el cliente lo recibió mediante la firma que demuestre el recibido del deudor.

En lo que respecta a las llamadas telefónicas se propone efectuar esta actividad para recordarle al cliente sobre los valores vencidos y lograr a que éste se pueda acercar a efectuar los pagos del mismo.

La visita personal es efectuada mediante el personal de cartera para que este hable directamente con la persona que no ha realizado los pagos a tiempo y poder realizar los cobros de manera directa.

La utilización de empresas especializadas es por un tiempo superior a los 4 meses en donde estas se encargan de realizar los cobros de manera constante a este tipo de clientes.

Por último, se tiene la acción legal que es tomada por falta de atención de parte del cliente que el cliente no revisó los diversos medios para realizar los embargos u otra actividad lógica.

4.17. Procedimientos

El procedimiento aplicado para la realización de esta actividad será mediante los que se presenta en los respectivos flujogramas dando a lugar que actividad se realizará en cada paso.

Para otorgar los créditos a los clientes se corresponde de algunos pasos a seguir en la realización de esta actividad como son los siguientes:

- ✓ Presentación de la solicitud
- ✓ Control de la información
- ✓ Análisis de la información
- ✓ Calificación
- ✓ Propuesta
- ✓ Aprobación o rechazo

- ✓ Instrumentación
- ✓ Entrega del producto
- ✓ Cobro

En lo referente a la solicitud para disponer de este tipo de créditos para los clientes que requieren de este servicio se deberá tener algunos datos importantes como son:

- ✓ Información básica del cliente
- ✓ Información básica del trabajo
- ✓ Información de sus ingresos mensuales y egresos
- ✓ Bienes a su cargo
- ✓ Referencias personales y comerciales
- ✓ Certificados bancarios con referencias

4.18. Utilización de simbología para flujogramas

Tabla 14

Simbología

SÍMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	Terminal	Indica el inicio y final de procedimiento.
	Operación	Representa la ejecución de una actividad operativa a realizarse.
	Decisión o Alternativa	Indica un punto en el que es posible varios caminos o alternativos.
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que se utilice, reciba, se genere o salga del procedimiento.
	Archivo definido	Indica que se guarda un documento en form
	Archivo provicional	Indica que el documento se guarda de forma eventual, se rige en las mismas condiciones que un archivo permanente.
	Conector	Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	Conector de página	Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continúa el diagrama de flujo.
	Dirección de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en el que deben realizarse las distintas operaciones.
	Preparación o conector de procedimiento	Indica conexión de un procedimiento con otro que se realiza de principio a fin para poder continuar con el descrito.
	Pasa el tiempo	Representa un interrupción del proceso.
	Sistema informático	Indica el uso de un sistema informático en el procedimiento.
	Efectivo o cheque	Representa el efectivo o cheque que se reciba, genere o salga de un procedimiento.
	Aclaración	Se utiliza para hacer una aclaración correspondiente a una actividad de un procedimiento.
	Dirección de flujo de actividades simultaneas	Conecta los símbolos señalando el orden de dos o más actividades que se desarrollan en diferente dirección del flujo.

Nota. Elaboración propia

4.18.1. Diagrama de flujo

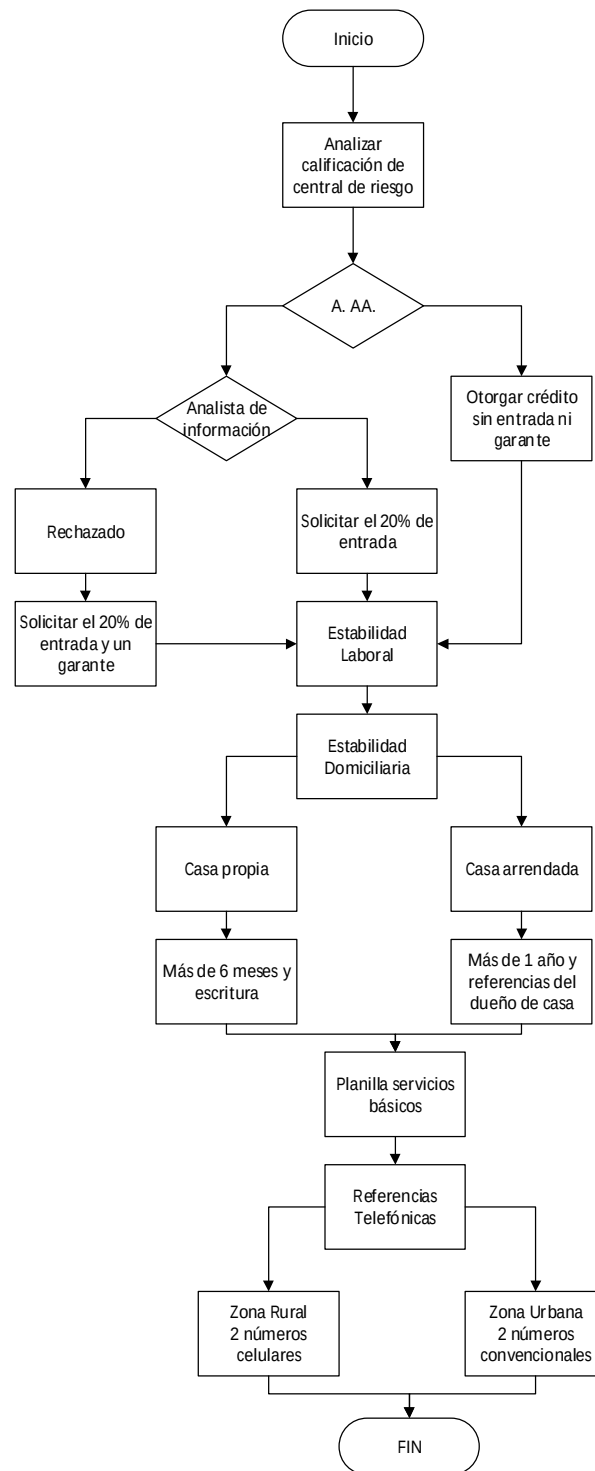


Figura 16. Proceso para otorgar crédito. Elaboración propia

En estos dos flujogramas se pueden observar el procedimiento adecuado para el otorgamiento del crédito apropiado para cada cliente que asista al negocio con el fin de adquirir una cierta cantidad de estos productos proporcionados por Grifine además de los pasos a seguir en el cobro inmediato de dichos pagos y lograr la maximización de recaudación de la cartera vencida de esta empresa.

4.19. Gestión de cobranza del crédito

Antes de efectuar cada pago se procederá a efectuar un aviso para que el cliente recuerde su deuda en donde el mismo se realizara acorde al tiempo de vencimiento como se muestra a continuación

Tabla 15

Gestión de vencimiento

Vencimiento	SMS	Llamada Telefónica	Cobrador visita de campo	Cobrador entrega 1 notificación	Cobrador entrega 2 notificación	Cobrador entrega 3 notificación	Retiro definido de la mercadería
0-30 días	x	x	x	x			
31-60 días	x	x	x		x		
61-90 días			x			x	x
91-180 días			x				x
Más de 180 días			x				x

Nota. Elaboración propia

En el flujograma que se muestra a continuación se dispondrá de los procesos de manera más detallada al realizar cada actividad y que ejecución se debe de tomar para cada tiempo de vencimiento.

4.20. Planificación

Tabla 16

Planificación.

Actividad	Objetivo	Responsables	Recursos	Tiempo	Presupuesto
Planificar las actividades para el diseño de los flujogramas	Crear un plan de trabajo para llevar a cabo la propuesta	Investigador	Tecnológicos, materiales	1 día	\$ 40,00
Recabar información acerca de las actividades desarrolladas para otorgar créditos y recuperar cartera vencida	Identificar la información necesaria para el diseño e implementación del diseño de procedimientos	Investigador	Tecnológicos, materiales	10 días	\$ 300,00
Ordenar las actividades	Analizar las diversas actividades según el grado de importancia	Investigador	Tecnológicos, materiales	2 día	\$ 70,00
Determinar los verbos en infinitivo a ser utilizados para los flujogramas	Buscar palabras adecuadas que serán parte de los diagramas de flujo	Investigador	Tecnológicos, materiales	1 día	\$ 40,00
Crear los flujogramas	Diseñar los diagramas de flujo tomando en cuenta las necesidades de la empresa y el orden de las actividades	Investigador	Tecnológicos, materiales	2 días	\$ 70,00
Estructurar la planificación estratégica (Misión, Visión)	Asignar una imagen empresarial al negocio	Investigador	Tecnológicos, materiales	2 días	\$ 70,00
Presentación y aprobación del diseño de proceso de cobranza mediante técnicas y procedimientos para la recaudación de la cartera vencida de la empresa Grifine S.A.	Difundir información sobre la implementación de este diseño de proceso de cobranza mediante técnicas y procedimientos para la recaudación de cartera vencida de la empresa Grifine.	Investigador	Tecnológicos, materiales	1 día	\$ 50,00
TOTAL					\$ 640,00

4.21. Presupuesto de la propuesta

El presupuesto tal como se muestra en esta tabla dispone de una totalización de \$640,00 para la aplicación de este diseño de proceso de cobranza mediante técnicas y procedimientos apropiados para la recaudación de la cartera vencida de la empresa Grifine S.A., de la ciudad de Guayaquil con la finalidad de mejorar este tipo de actividades dentro de este negocio y mejorar la rentabilidad de la misma para que esta disponga de una mayor liquidez.

4.22. Implementación de la propuesta

La implementación de esta propuesta se efectuará mediante una serie de procesos en donde intervienen los altos mandos de la empresa Grifine para generar un mejor servicio y disponer una alta rentabilidad en la disposición de estos servicios.

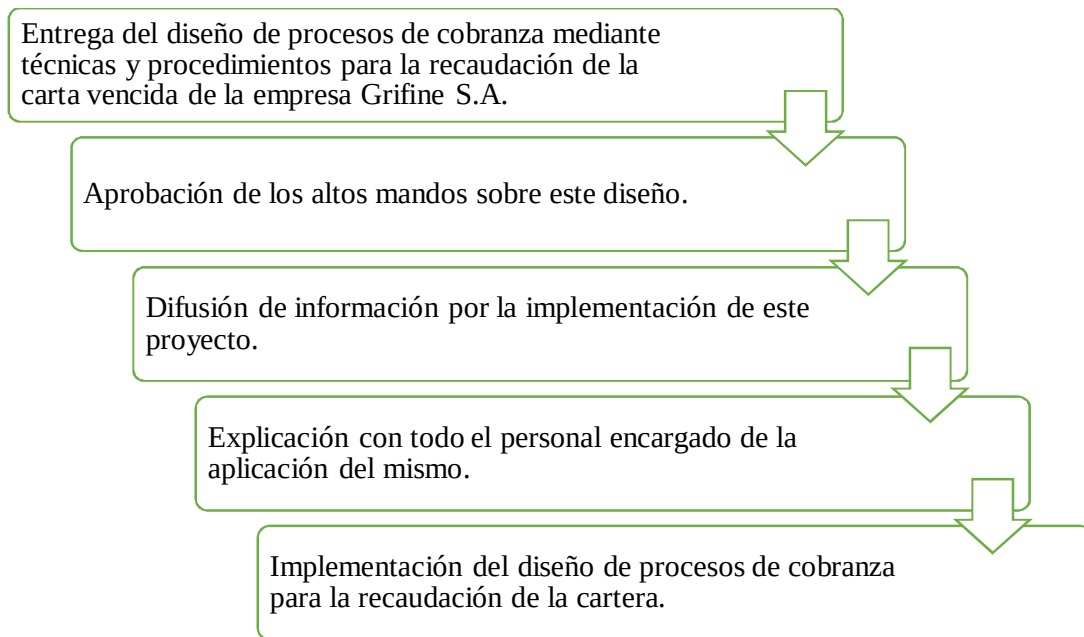


Figura 18. Implementación de la propuesta. Elaboración propia

4.23. Conclusiones y Recomendaciones

4.23.1. Conclusiones

El desarrollo del presente proyecto destaca que en la actualidad existe una falencia en la realización de las cobranzas que se efectúan de manera interna en la empresa Grifine en donde mediante la realización de una investigación de mercado se necesita efectuar un proceso apropiado para estas actividades.

En la creación de la propuesta se demostraron las técnicas y procedimientos para una adecuada recaudación de la cartera vencida de la empresa Grifine S.A., con la finalidad de brindar una mejor rentabilidad de este negocio y poder darse a conocer por el perfil crediticio que esta dispone ante sus clientes actuales y potenciales.

Se realizó una investigación descriptiva para alcanzar la información adecuada de la empresa Grifine de manera específica en el departamento de crédito y cobranza de este negocio con la finalidad de conocer la situación actual e identificar las falencias que presenta aquel departamento.

Destacando que los resultados obtenidos por la realización de esta entrevista dan a notar que en lo referente a la recaudación de la cartera vencida de la empresa Grifine se dispone de procesos de cobranzas apropiados para este negocio lo que impide un incremento como empresa puesto que no se dispone de grandes utilidades.

Dando a notar que existe un gran aporte por parte de los altos mandos en la aplicación de este diseño de proceso de cobranza a la cartera vencida puesto que esto permite el incremento de la prestación de los servicios de este negocio.

También se destaca que para el funcionamiento del manual de procedimientos para la gestión de cobranzas de Grifine S.A. se aplicaron flujogramas especificando lo que se realizará en

cada paso de esta actividad. En los flujogramas se puede percibir el procedimiento correcto para la autorización del crédito apropiado para el cliente

4.23.2. Recomendaciones

En el desarrollo de este proyecto se identificó una falencia en la realización de las actividades dentro de esta empresa como es Grifine en donde fue recomendable la aplicación de una investigación descriptiva al departamento de cobranza para la verificación de la gestión de crédito que esta empresa efectúa.

Es indispensable conocer todo tipo de actividades que no rinden una desventaja para este tipo de negocios con la finalidad de brindar una propuesta de solución que permita esquivar dichos procesos no beneficiosos para una empresa como GRIFINE S.A.

Una de las principales recomendaciones que se brindan es implementar esta propuesta para mejorar los procesos contables y la rentabilidad que tiene este negocio, además que el proyecto sea replicado en otras instituciones.

Bibliografía

- Albornoz, J. (2013). *Crédito Documentario* . Buenos Aires : Jurídicas Cuyo.
- Baudrillard, J. (2013). *El sistema de los objetos*. Buenos Aires : Siglo XXI.
- Baudrillard, J. (2014). *El sistema de los objetos* . Buenos Aires : Siglo XXI.
- Branchfield, P. (2013). *Vender a crédito y cobrar sin impagos* . Madrid : Esic.
- Cáceres, J. (2013). *Conceptos básicos de estadística para ciencias sociales* . Madrid: Delta .
- Calello, H., & Neuhaus, S. (2012). *Método y antimétodo*. Buenos Aires: Colihue .
- Canales, M. (2013). *Metodologías de investigación social* . Santiago de Chile : LOM.
- Cook, J. (2013). *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa* . Madrid: Morata .
- Domínguez, E. (2013). *Gestión operativa*. San Millán: Tutor.
- Facal, T. (2014). *Guía para elaborar un proyecto de investigación social* . Madrid: Paraninfo .
- FAO. (2013). *Fondos rotatorios de préstamos* . Roma : FAO.
- Freixas, X. (2012). *Economía bancaria*. Barcelona: Bosh.
- Fuentes, E. (2012). *Control de gestión*. Barcelona : Universidad de Barcelona .
- García, G. (2012). *Investigación comercial* . Madrid: ESIC.
- Gómez, D. (2012). *Riesgos financieros y operaciones internacionales* . Madrid : Esic.
- Google Maps. (16 de Enero de 2016). Obtenido de <https://www.google.com.ec/maps/place/Grifine+Home+Center+Guayaquil/@-2.1556832,-79.8990143,15z/data=!4m8!1m2!2m1!1sav+juan+tanca+marengo+km+1+grifine!3m4!1s0x902d6da3b1a4e285:0xc8494ba94cf6aece!8m2!3d-2.1572673!4d-79.893543>
- Google Maps. (4 de Septiembre de 2016). *Google Maps*. Obtenido de Google Maps: [https://www.google.com.ec/maps/place/Grifine+Home+Center+Guayaquil/@-2.1572673,-79.893543](https://www.google.com.ec/maps/place/Grifine+Home+Center+Guayaquil/@-2.1572673,-79.893543,15z/data=!4m8!1m2!2m1!1sav+juan+tanca+marengo+km+1+grifine!3m4!1s0x902d6da3b1a4e285:0xc8494ba94cf6aece!8m2!3d-2.1572673!4d-79.893543)

79.893543,15z/data=!4m2!3m1!1s0x0:0xc8494ba94cf6aece?sa=X&ved=0ahUKEwitlrGMwfnOAhULJB4KHfVxAkkQ_BIIbjAK

- Horngren, C. (2012). *Contabilidad* . México : Pearson educación.
- Hortiguela, Á. (2014). *Análisis y gestión de los instrumentos de cobro y pago* . Paraninfo : Madrid .
- Huamán, H. (2012). *Manual de técnicas de investigación. Conceptos y aplicaciones*. Lima : IPLADEES.
- Huamán, L. (2012). *Metodología para implementar la estrategia*. Barcelona: UPC.
- Jaime, J. d. (2013). *Análisis económico-financiero de las decisiones de gestión empresarial* . Madrid : Esic.
- Loring, J. (2013). *La gestión financiera* . Córdoba : Deusto .
- Molina, V. (2013). *Estrategias de cobranzas* . México : ISEF.
- Molina, V. (2014). *El gestor de cobranza*. Barcelona: ISEF.
- Olsina, X. (2013). *Gestión de tesorería* . Barcelona : Profit .
- Parkinson, M. (2012). *Cómo dominar los cuestionarios de personalidad*. Barcelona: Gestión 2000.
- Pérez, J. (2012). *Estrategia, gestión y habilidades directivas* . Madrid : Díaz de Santos .
- Piñeiro, C. (2013). *Dirección financiera*. Madrid: Deltapublicaciones.
- Quintana, C. (2013). *Elementos de inferencia estadística*. San José: Editorial de Costa Rica.
- Raggio, R. (2013). *Objetos de gestión* . Buenos Aires : Raggio.
- Ramón, J. (2012). *La gestión de cobros* . Barcelona : F.C.
- Ruza, C. (2013). *El riesgo de crédito en perspectiva* . Madrid : Euned.
- Samaniego, R. (2013). *El riesgo de crédito* . Barcelona : Deltapublicaciones .
- Solorio, E. (2014). *Contabilidad financiera* . Bloomington : Palibrido .
- Zúñiga, L. (2014). *Crédito corporativo*. San José, Costa Rica: Euned.

Apéndice

ENTREVISTA DIRIGIDA A EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA DE LA EMPRESA GRIFINE S.A.

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



FORMULARIO PARA PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA DEL PROYECTO: “MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA
GESTIÓN DE COBRANZA DE GRIFINE S.A.”

COOPERACIÓN: Su ayuda es esencial para el siguiente estudio, se le garantiza que la
información que se obtendrá del siguiente estudio, se conservará y se utilizará con fines
académicos.

INSTRUCCIONES: Es clave que responda a todas las preguntas. La
entrevista durará cerca de 15 minutos.

1. ¿De qué manera la empresa GRIFINE S.A. realiza la gestión de cobranza ante
la cartera vencida de clientes?

2. ¿Cuál es la situación actual de la empresa GRIFINE S.A. en relación a la parte financiera?

3. En base a los estados financieros que maneja la empresa GRIFINE S.A. ¿Esto cómo ha incidido en la gestión de crédito?

4. ¿Cuál es la actitud que presenta usualmente la cartera vencida de clientes de GRIFINE S.A. ante la cobranza por retrasos de pagos?

5. ¿Qué falencias considera usted presenta el departamento de créditos y cobranzas de la empresa GRIFINE S.A.?

Fecha en que completa el presente Formulario: ____ / ____ / ____ día/mes/año

Muchas Gracias por su colaboración, ¡excelente día!

ENCUESTA

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



FORMULARIO PARA PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA DEL PROYECTO: “MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN DE COBRANZA DE GRIFINE S.A.”

COOPERACIÓN: Su ayuda es clave para nosotros, la información que proveerá será muy esencial para el proceso de investigación, se le garantiza que la misma, se mantendrá en forma confidencial, siendo utilizada solamente para propósitos académicos.

INSTRUCCIONES: Es esencial que no deje preguntas sin responder, por favor siga las instrucciones establecidas por cada interrogante. La investigación tendrá una duración de aproximadamente 15 minutos.

ENCUESTADORES

- * Emerson Joel Bazaña Montece.
- * María Fernanda Villamar Morán.

1. **¿Cuánto tiempo aproximadamente lleva siendo cliente de la empresa GRIFINE S.A.?**

- ☐ 1 - 5 años.
- ☐ 6 - 10 años.
- ☐ 11 - 15 años.
- ☐ 16 años en adelante.

2. **¿Cuál fue la razón por la que usted decidió ser cliente de la empresa GRIFINE S.A.?**

- ☐ Calidad de productos.
- ☐ Facilidad de obtener crédito.
- ☐ Excelencia en servicio al cliente.
- ☐ Otro: _____

3. **¿Recuerda usted el valor que le adeuda a la empresa GRIFINE S.A. por el crédito otorgado?**

- ☐ Sí
- ☐ No

4. **¿Cuál es el motivo principal que ha incidido en el incumplimiento de pagos a la empresa GRIFINE S.A.?**

- ☐ Mala interpretación de las condiciones en que fue otorgado el crédito.
- ☐ Mala administración de la propia economía.
- ☐ Posición financiera deficiente.
- ☐ Utilización del dinero para otros fines.
- ☐ Otro: _____

5. **¿Expuso usted los motivos por el que mantiene incumplimiento de pagos a la empresa GRIFINE S.A.?**

- ☐ Sí
- ☐ No

6. **¿Con qué frecuencia GRIFINE S.A. le recuerda oportunamente el valor que adeuda por el incumplimiento de pagos?**

- ☐ Siempre.
- ☐ Algunas veces.
- ☐ Pocas veces.
- ☐ Nunca.

7. **¿Cuál es la manera en que GRIFINE S.A. le recuerda el valor que adeuda por el incumplimiento de pagos?**

- ☐ Llamadas telefónicas.
- ☐ Mensajes de texto.
- ☐ Cobros por correo electrónico.
- ☐ Visitas personales.
- ☐ Otro: _____

8. **¿Cómo califica usted la gestión de cobranza de la empresa GRIFINE S.A.?**

	1	2	3	4	5	
Pésimo	☐	☐	☐	☐	☐	Excelente

9. **¿Considera usted que la empresa GRIFINE S.A. debería mejorar la manera en que realiza la gestión de cobranza ante su cartera vencida de clientes?**

- ☐ Totalmente de acuerdo.
- ☐ Parcialmente de acuerdo.
- ☐ Ni acuerdo / Ni en desacuerdo.
- ☐ Parcialmente en desacuerdo.
- ☐ Totalmente en desacuerdo.

10. ¿Aspira usted obtener nuevamente crédito por parte de GRIFINE S.A. aun manteniendo incumplimiento de pagos?

☐ Sí

☐ No

ENVIAR

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Guayaquil, 26 de Septiembre del 2016.

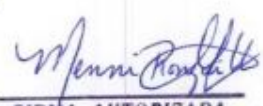
Señores:

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
Facultad de Ciencias Administrativas
Ciudad.-

De mis consideraciones:

De acuerdo a la propuesta presentada por la Srta. María Fernanda Villamar Morán con C.I. # 0927644039 y el Sr. Emerson Joel Bazaña Montece con C.I# 0930597745 referente al proyecto de investigación denominado **"MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN DE COBRANZA DE GRIFINE S.A."**, el mismo que consiste en el diseño de un proceso de cobranzas mediante técnicas y procedimientos para la recaudación de la cartera vencida en nuestra empresa; por medio de la presente aceptamos la aplicación de este proyecto.

Atentamente,



FIRMA AUTORIZADA

Ing. Menni Ronquillo Moran
Gerente Financiera